Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ: 9170499
Centre d'intérêt: 300

Charest, Michelle.

Un modèle de négociation participatif pour le programme cadre de négociation de la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec / par Michelle Charest. -- [Montréal?] : M. Charest, 1983.
iii, 147 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr.: f. 142-147.

Vedette(s)-secondaire(s): Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s): Négociation collective * Modèle

Identificateur(s) de nom: Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec

Ce projet s'est réalisé au niveau de la Direction des relations de travail de la Fédération des commissions scolaires catholiques du Québec. Il consiste à présenter à la Fédération un modèle théorique et pratique du processus de négociation applicable à la situation organisationnelle tout en y respectant les contraintes budgétaires qu'impose la conjoncture économique. Le choix du modèle conceptuel de négociation à appliquer à la réalité organisationnelle s'est effectué à partir d'une grille d'analyse multicritères et des modèles conceptuels présentés dans l'étude. Puis, les principaux éléments du modèle choisi, celui de Pedler, sont traités et intégrés au contexte organisationnel de la FCSCQ. Selon ce modèle, le processus de négociation se divise en trois phases qui se résument comme suit: dans un premier temps, il traite de la négociation dans un contexte de longue durée; dans un second temps, il est question de la négociation (processus-activités et choix du comportement), et la troisième phase traite des facteurs sous-jacents à la détermination des comportements dans le processus de négociation.

Type de document:

9786

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Un modèle de négociation participatif pour le programme cadre de négociation de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec.

par

Michelle Charest

Promotion

1978-1981

Etudiante temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
AVRIL 1983

INT
443

SOUTENU
Le à Montréal

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Un modèle de négociation participatif pour le programme cadre de négociation de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec.

par

Michelle Charest

Promotion

1978-1981

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Etudiante temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE
AVRIL 1983

1001941

" Si j'ai appris une chose au
cours de ma longue vie, c'est
que toute notre science,confron-
tée à la réalité, apparait pri-
mitive et enfantine et pourtant,
c'est ce que nous possédons de
plus précieux."

Albert Einstein.

REMERCIEMENTS

Je voudrais exprimer ma plus vive gratitude et mes meilleurs remerciements aux administrateurs de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec, plus précisément à Monsieur Jacques Audy, directeur général, à Monsieur Guy Beaudin, conseiller à la direction du développement et de la recherche et conseiller technique de ce projet, à Monsieur Jean-Pierre Tessier, directeur du service des relations de travail, qui par leur aide, leur contribution et leur savoir m'ont permis d'acquérir une connaissance approfondie de l'organisation des Commissions Scolaires Catholiques du Québec, eu égard, notamment, au processus de négociation.

Tous mes meilleurs remerciements et ma plus profonde reconnaissance s'adressent à Monsieur Michel Bernier, professeur à l'ENAP et directeur du projet, pour son support et son habileté à diriger les activités inhérentes au cheminement de ce projet.

A d'autres précieux collaborateurs, notamment, Monsieur Michel Deschamps du programme de négociation et à Madame Francine Lanouette de l'ENAP (Montréal), merci pour avoir mis à ma disposition temps et savoir.

A Mesdames Marielle Bérubé et Raymonde Loyer pour leur grande disponibilité et l'excellence de leur travail, ma plus vive admiration.

A vous tous qui n'avez cessé, tout au cours de cet exercice de me seconder, recevez l'expression d'un souvenir certain et l'assurance d'une profonde reconnaissance.

AVANT-PROPOS

Le présent projet d'intervention est l'activité terminale pour l'obtention de la maîtrise en administration publique.

Cette activité permet une réflexion à l'intérieur de laquelle se conjugue de façon réaliste la théorie à une situation organisationnelle.

Ce projet s'est réalisé au sein de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec, plus précisément au niveau de la direction des relations de travail. L'objet qu'il vise, consiste à présenter à la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec, un modèle théorico-pratique du processus de négociation applicable à la situation organisationnelle, tout en y respectant outre les structures organisationnelles existantes, les contraintes budgétaires qu'impose la conjoncture économique.

TABLE DES MATIERES

		Pages
ii	Remerciements	
iii	Avant-propos	
1.	Introduction: La Fédération et le programme de négociation	2
2.	La situation organisationnelle du programme de négociation	7
2.1	La problématique du programme de négociation	7
2.1.1	La présentation du programme	7
2.1.2	La participation des gestionnaires des commissions scolaires	9
2.1.3	Les conditions de participation	11
2.2	Les objectifs généraux du programme de négociation	12
2.3	La structure organisationnelle de la Fédération (F.C.S.C.Q.)	13
2.3.1	La dualité de la structure de négociation	13
2.3.1.1	La structure "permanente" de la F.C.S.C.Q.	14
2.3.1.2	La structure "non permanente" de la négociation collective	17
2.3.2.1	Les principaux acteurs du programme de négociation	19

2.3.2.1.1 Les gestionnaires des commissions scolaires impliqués dans le programme de négociation 23

3. Pour une définition du concept de la négociation collective 26

3.1 Le concept négociation collective 26

3.2 Une définition de la négociation collective 30

3.3 Le concept de négociation à la Fédération 31

4. La présentation des modèles conceptuels de la négociation collective 34

4.1 Les modèles conceptuels de négociation 34

4.1.1 Le modèle conceptuel de Chamberlain 34

4.1.1.1 La présentation des éléments du modèle conceptuel 34

4.1.1.2 La synthèse des éléments du modèle conceptuel 38

4.1.2 Le modèle conceptuel de Pondy 40

4.1.2.1 La présentation des éléments du modèle conceptuel 40

4.1.2.2 La synthèse des éléments du modèle conceptuel 41

4.1.3 Le modèle conceptuel de Pedler 42

4.1.3.1 La présentation des éléments du modèle conceptuel 42

4.1.3.2 La synthèse des éléments du modèle conceptuel 51

4.1.4 Le modèle conceptuel de Webb 52

4.1.4.1 La présentation des éléments du modèle conceptuel 52

4.1.4.2 La synthèse des éléments du modèle conceptuel 54

4.1.5 Le modèle conceptuel de Gottschalk 55

4.1.5.1 La présentation des éléments du modèle conceptuel 55

4.1.5.2 La synthèse des éléments du modèle conceptuel 56

5. La grille d'analyse 60

5.1 Les critères de comparaison 60

5.1.1 L'identification des critères servant de cadre de référence au choix du modèle à appliquer à la réalité organisationnelle 60

5.1.2 La définition des critères du modèle de négociation participatif 63

5.1.3 Le développement de la grille d'analyse 64

6. Le choix du modèle de négociation 71

6.1 Méthodologie du choix du modèle conceptuel 71

6.2 Analyse comparative du modèle de Chamberlain et Pedler et choix du modèle 75

7. Applicabilité du modèle conceptuel de Pedler à la réalité organisationnelle 82

7.1 Les éléments du modèle de Pedler intégrés au contexte de la F.C.S.C.Q. 83

7.1.1 Les phases du processus de négociation 84

7.1.1.1 La première phase du processus: La négociation dans un contexte d'une relation de longue durée 84

7.1.1.2 La deuxième phase du processus: La négociation: Processus, activités et choix du comportement 100

7.1.1.3 La troisième phase du processus: Les facteurs sous-jacents à la détermination du comportement dans le processus de négociation 109

7.1.2 L'applicabilité du modèle de Pedler à la réalité organisationnelle 127

8. Conclusion 132

9. Les recommandations 136

Bibliographie 142

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Structures de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec.

Tableau 2: Synthèse des modèles conceptuels de négociation.

Tableau 3: Enumération des éléments constituant chaque critère de référence selon Hébert et Weber.

Tableau 4: Eléments des modèles conceptuels de chaque auteur selon les critères de référence d'Hébert et Weber.

Tableau 5: Grille générale d'analyse des modèles conceptuels.

Tableau 6: Quantification des différents éléments des modèles conceptuels selon la grille d'analyse.

Tableau 7: Analyse synthèse et comparative des modèles conceptuels selon la grille d'analyse.

Tableau 8: Parallèle entre le modèle conceptuel de Chamberlain et Pedler.

Tableau 9: Schéma de la négociation: La négociation dans le contexte d'une relation de longue durée.

Tableau 10: Tableau synthèse: La réalité organisationnelle et les éléments de la 1ère phase du processus de négociation.

Tableau 11: Schéma de la négociation: Processus, activités, choix du comportement.

Tableau 12: Intégration des phases du processus de négociation. Phase 1 et phase 11.

Tableau 13: Description et problèmes du processus de communication et d'influence.

Tableau 14: Les modes de résolution de conflit.

Tableau 15: L'intégration des éléments de la Phase III du processus de négociation: les facteurs sous-jacents à la détermination du comportement à la réalité organisationnelle.

LISTE DE FIGURE

Figure 1: Schéma de la négociation: Les facteurs sous-jacents à la détermination du comportement.

1- INTRODUCTION

1- INTRODUCTION: La Fédération et le programme de négociation

Depuis la mise en place, à l'échelle nationale en 1967, des "négociations collectives", la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec représente activement ses mandataires, les Commissions Scolaires, en matière de relations de travail auprès du Gouvernement.

L'Etat a centralisé les négociations collectives, dans le but de réduire la potentialité des difficultés éprouvées avant 1967 et de pouvoir planifier les ressources financières et humaines plus adéquatement.(1) Il a jugé à l'époque, qu'un intervenant qui représenterait un groupe d'organismes, pourrait tout en étant efficace, assurer une continuité et une uniformité en matière de relations de travail.

C'est ainsi que la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec, s'est vu attribuer le mandat de

---

(1) Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec, Une nouvelle approche des négociations collectives, page 101.

représenter officiellement ses membres en matière de relations de travail au plan national. En plus de ce rôle, elle offre à ceux-ci, par le biais de sa direction des relations de travail, des services d'aide-conseil et de support technique au niveau du programme de négociation. Les services qu'elle dispense dans ce sens, ont pour but non seulement de témoigner de son "intérêt" et son "activité" à l'égard du programme de négociation, mais aussi de susciter la participation de ses mandataires audit programme.

Bien que la Fédération soit responsable de représenter les commissions scolaires au programme de négociation sur le plan national, il n'en reste pas moins que ce sont ses mandataires, les commissions scolaires, qui doivent gérer leurs établissements respectifs selon les règles définies par la convention collective.

Reconnaissant la responsabilité qui incombe à ses gestionnaires dans ce sens, soit assurer, outre une gestion saine de leurs établissements, favoriser un climat de travail acceptable, la Fédération se défend de se reposer sur l'idée "arrêtée" que les services qu'elle leur dispense satisfont tous les besoins et bien au

contraire, elle continue de développer de nouveaux mécanismes susceptibles d'améliorer continuellement la participation de ces derniers au programme de négociation.

Le mandat de ce projet, consiste à identifier et appliquer un modèle participatif de négociation collective qui favorisera la participation des gestionnaires des Commissions Scolaires au programme de négociation, tout en respectant les structures managériales existantes et les contraintes budgétaires qu'impose la conjoncture économique actuelle.

Ce projet se décortique en neuf (9) chapitres. Après avoir présenté l'introduction: La Fédération et le programme de négociation, le chapitre 2 est consacré à la présentation de la situation organisationnelle. Le chapitre 3 énonce une définition du concept de la négociation collective alors que le chapitre 4 est consacré à la présentation des modèles conceptuels de négociation collective. Le chapitre 5 présente la grille d'analyse. Le chapitre 6 discute du choix du modèle conceptuel alors que le chapitre 7 traite de l'applicabilité du modèle conceptuel choisi à la réalité

organisationnelle. Le chapitre 8 résume les éléments de conclusion et la chapitre 9 fait état des recommandations qui se dégagent de l'étude.

2. LA SITUATION ORGANISATIONNELLE DU PROGRAMME DE NEGOCIATION

2. LA SITUATION ORGANISATIONNELLE DU PROGRAMME DE NEGOCIATION

2.1 La problématique du programme de négociation

2.1.1 La présentation du programme

La Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec est un organisme para-public, qui regroupe 215 commissions scolaires catholiques réparties sur tout le territoire du Québec. Elle offre à ses mandataires, par le biais de sa direction des relations de travail, des services spécialisés d'aide-conseil et de support technique en matière de négociation. Ces services permettent aux gestionnaires impliqués dans la gestion des organismes locaux (les commissions scolaires), de s'acquitter de leurs tâches et responsabilités dans le programme de négociation.

En ce qui concerne ce programme, objet principal de notre étude, le rôle que la

Fédération détient à cet égard lui a été conféré par le Gouvernement au moyen d'un encadrement législatif [1] d'une part, et reconnu implicitement par ses mandataires lors de la délégation de mandats spécifiques en matière de relations de travail, d'autre part.

Compte tenu des répercussions du programme sur le plan tant financier (salaires, avantages sociaux, bénéfices marginaux, clauses normatives), administratif (acquisition pour le syndiqué de nouveaux droits), que légal (nouvelles lois et jurisprudence), du nombre imposant des membres qu'elle représente et de leur dispersion sur le territoire, il apparaît essentiel pour la Fédération, que les gestionnaires continuent de s'acquitter à leur niveau de responsabilité, du rôle spécifique qui leur revient dans ce domaine: soit d'appliquer et de gérer la convention collective négociée.

---

(1) ASSEMBLEE NATIONALE DU QUEBEC, (1979) Loi modifiant le code du travail (59) Ed. officiel du Québec.

2.1.2 La participation des gestionnaires des commissions scolaires

La Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec s'est fixé pour but général de se rapprocher des centres de décisions afin de percevoir plus adéquatement les besoins des gestionnaires en matière de gestion des relations de travail, et d'accroître par la mise en place de mécanismes appropriés, leur participation au programme de négociation, tout en respectant l'autonomie de chacun.

Par participation dynamique doit être entendu la réponse affirmative des commissions scolaires, de prendre part, de collaborer aux activités dirigées par la Fédération au niveau du programme de négociation, lequel s'inscrit sur un continuum-temps.

Les principales activités mises en place

par la Fédération dans le programme et auxquelles les gestionnaires des commissions scolaires participent sont: la complétion des questionnaires, des sondages spécifiques à la négociation, l'acceptation du dégagement des ressources humaines nécessaires à l'accomplissement du mandat [(1)] du programme de négociation, la participation aux rencontres locales préparatoires à la ronde des négociations, la formulation de commentaires, feedback à la Fédération en ce qui concerne tant le déroulement des activités de négociation, que le contenu de la convention collective et l'impact de son application dans les organismes locaux.

La Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec estime que la participation dynamique de ses mandataires au programme de négociation suscitera chez ceux-ci, le développement de nouvelles

---

(1) F.C.S.C.Q., Projet de rapport: processus de négociation Direction des relations de travail, no de document:9543, no de dossier 1/2/22.

habiletés, de nouveaux comportements, qui leur permettront d'administrer la convention collective plus efficacement.

Bien que la Fédération reconnaisse la participation de ses mandataires au programme de négociation, existe-t-il un modèle conceptuel de négociation qui favoriserait une participation accrue de ces derniers audit programme? C'est ce dont il sera question dans un chapitre ultérieur.

2.1.3 Les conditions de participation

La participation dynamique des gestionnaires au programme de négociation se manifeste par des gestes concrets, habiles, posés par ceux-ci dans l'exercice de leurs fonctions. Aussi la participation du gestionnaire est tributaire de certains facteurs sous-jacents tel, l'information et la formation spécifiques diffusées en matière de relations de travail, de même que la connaissance de ces derniers du rôle et des responsabilités spécifiques qui leur incombent dans ce sens.

D'autre part, elle est sujette aux structures organisationnelles existantes de même qu'aux contraintes qu'impose la conjoncture économique.

2.2 Les objectifs généraux du programme de négociation

En matière de négociation, la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec poursuit les objectifs suivants:

- Elaborer des mécanismes spécifiques en matière de négociation, lesquels permettront aux gestionnaires des commissions scolaires d'atteindre une plus grande efficacité et une saine gestion de leur organisation;

- Assurer une cohérence plus grande entre les positions patronales et les aspirations de ses membres;

- Situer chaque question (inhérente au sujet) dans un contexte réaliste en se centrant sur les besoins réels du milieu.

Ces objectifs fixent le cadre de négociation et confirment le rôle qu'assume la Fédération dans ce sens.

2.3 La structure organisationnelle de la Fédération (F.C.S.C.Q.)

La structure organisationnelle de la Fédération fixe les paramètres et détermine le cheminement que poursuivront les gestionnaires impliqués dans le processus de négociation.

2.3.1 La dualité de la structure de négociation

En ce qui concerne le programme de négociation, il est important de considérer les structures au niveau du programme de négociation. Il existe en effet une dualité de structures et celle-ci s'explique d'une part par la présence de la structure permanente de la Fédération, et d'autre part, par l'existence d'une structure "non permanente" de négociation. Ces deux structures sont en

effet concernées par le programme de négociation. La structure "permanente" situe les gestionnaires dans la chaîne managériale et indique les liens hiérarchiques qui les relient à la Fédération, alors que la structure "non permanente" de négociation conditionne l'exercice du programme de négociation. (voir tableau 1)

2.3.1.1 La structure "permanente" de la F.C.S.C.Q.

La structure organisationnelle et fonctionnelle permanente de la F.C.S.C.Q. se divise principalement sur le plan de la gestion en deux niveaux de décision à savoir: un niveau de décision politique et un niveau de décision administrative, à l'intérieur desquels chaque gestionnaire s'acquitte du rôle spécifique qui lui est dévolu.

Les principaux niveaux de décision

se composent comme suit:

a) Niveau de décision politique

Au niveau politique, les principales instances décisionnelles sont: L'Assemblée générale de la Fédération, le conseil d'administration et le bureau de direction. A ce niveau de décision, les administrateurs ont pour rôle de déterminer les grandes orientations de la Fédération et pour le bureau de direction, d'exécuter les mandats spécifiques.

En matière de négociation, un comité du conseil d'administration évalue les enjeux, les objectifs et avise le conseil d'administration. Les comités techniques et d'appui supportent l'intervention du comité. L'assemblée des présidents et des direc-

teurs généraux, de façon "ad hoc", fournit une rétroactivité sur la négociation.

b) Niveau de décision administrative

Au niveau administratif, les instances décisionnelles sont:

Le bureau de direction, le directeur général, les directions des services, notamment la direction des relations de travail à l'intérieur de laquelle se situe le programme de négociation de la Fédération.

Afin d'apporter plus de précisions quant à la réalité structurale, notons que le bureau de direction, dû à sa position stratégique sur le plan structural et fonctionnel, se situe à la fois au niveau des décisions politiques et administratives. (Tableau 1)

En matière de négociation, le directeur général a la responsabilité des priorités, alors que le directeur des relations de travail, également le directeur du programme de négociation, a la responsabilité des négociateurs et de la délégation des membres du comité patronal de négociation des Commissions Scolaires Catholiques. (C.P.N.C.C.)

A ce niveau intervient le "comité des 22", lequel est composé d'un directeur général et d'un directeur du personnel de commission scolaire par région. Ce comité possède une structure souple et a pour rôle d'apporter un aide-conseil et de fournir une rétroaction sur des éléments de la négociation.

2.3.1.2 La structure "non permanente" du programme de négociation

La structure "non permanente" du programme de négociation est en effet utilisée uniquement pendant le déroulement des négociations proprement dites. Nous pouvons distinguer les principales instances du programme de négociation et identifier les principaux acteurs impliqués dans le processus de négociation.(Tableau 1)

La principale instance du programme de négociation pour la Fédération et le Ministère de l'Education est le C.P.N.C.C. La création d'un comité patronal de négociation a permis de constituer, du moins formellement, une partie patronale unifiée et fonctionnelle et d'établir un cadre formel entre les parties à la négociation. Celui-ci a pour rôle de véhiculer l'ensemble des objectifs visés par la Fédération en matière de négociation. De plus, il collabore non seulement avec le comité sous-minis-

tériel de négociation, mais aussi avec le Conseil du Trésor.

D'autres mécanismes aidants sont constitués tels, des équipes de négociation, des comités d'appui aux équipes de négociation et des comités techniques. Les équipes de négociation ainsi que les comités d'appui aux équipes et les comités techniques sont composés de professionnels de la Fédération ainsi que de représentants de commissions scolaires.

2.3.2.1 Les principaux acteurs du programme de négociation

Après avoir décrit les structures "permanentes" de la Fédération et les structures "non permanentes" du programme de négociation, nous pouvons distinguer les principaux acteurs du programme de négociation, ainsi que

les liens hiérarchiques qui les relient. (Tableau I).

Les principaux acteurs du programme de négociation sont notamment, l'Etat législateur, le C.P.N.C.C. (Le Ministère de l'Education- La Fédération des commissions scolaires) et la partie syndicale. Ces principaux acteurs représentent les différentes parties en présence dans le processus de négociation à la Fédération et nous réfère à un modèle trilatéral de négociation, dans lequel les parties en cause ont toutes droit à une position nette, bien définie et distincte dans la détermination des conditions de travail.

Le modèle trilatéral de négociation se distingue du modèle dyadique en ce sens, qu'il met en présence trois parties alors que le modèle dyadique

ne rassemble que deux parties actives en processus de négociation soit d'une part l'employeur, et l'employé d'autre part, l'Etat ne jouant aucun rôle spécifique.

C'est Gérard Hébert qui affirme que le modèle dyadique de négociation (employeur-employé) sans intervention de l'Etat Législateur, convient moins bien au secteur public qu'au secteur privé.

De fait, la présence de plus en plus lourde de l'Etat Législateur au processus de négociation, la place qu'il détient, le rôle et le droit qu'il se réserve en matière de négociation, rend le modèle de relations bilatérales difficile d'application.(1)

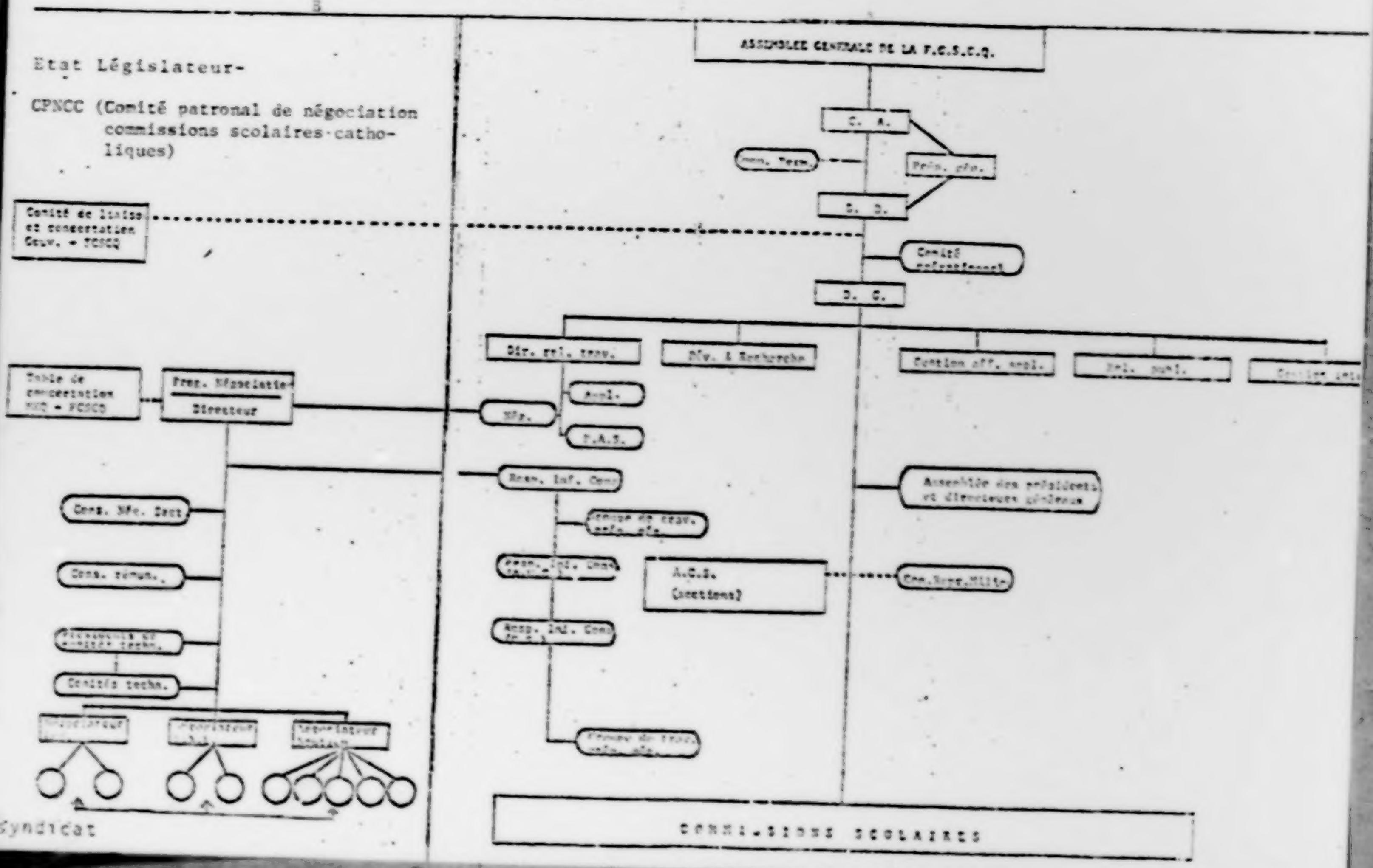
---

(1) HEBERT, Gérard, (1979) Les principes généraux de la négociation collective, Ed. Université de Montréal, Ecole des relations industrielles, 16 pages.

TABLEAU 1: Partie "A": Structure fonctionnelle et organisationnelle permanente de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec.

Partie "B": Structure non-permanente de négociation.

SOURCE: Fédération des Commissions Scolaires



2.3.2.1.1 <u>Les gestionnaires des commissions scolaires impliqués dans le programme de négociation</u>

Bien que la Fédération soit le représentant officiel des commissions scolaires en matière de relations de travail auprès de l'Etat , il n'en reste pas moins, compte tenu de la responsabilité qui incombe aux gestionnaires des commissions scolaires de gérer sainement leurs établissements locaux, que ceux-ci doivent participer activement au processus de négociation étant de fait directement concernés par l'application des résultats obtenus lors du processus de négociation.

Les gestionnaires que vise la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec, eu égard au pro-

gramme de négociation, se situent au niveau des Commissions Scolaires Catholiques du Québec et occupent plus spécifiquement les postes de directeurs généraux et de directeurs du personnel. Le tableau 1 nous situe les gestionnaires des commissions scolaires dans la chaine managériale et nous indique les liens hiérarchiques qui les relient à la Fédération et au programme de négociation.

3. POUR UNE DEFINITION DU CONCEPT DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE

3. Pour une définition du concept de la négociation collective

Ce chapitre est consacré à la définition du concept de "négociation collective" et à sa présentation.

3.1 Le concept négociation collective

Au Canada, comme au Québec, le processus de négociation collective a été influencé par les études qui furent menées dans ce sens par divers spécialistes tant aux Etats-Unis qu'en Europe d'une part, et d'autre part réglementées par l'adoption de lois qui déterminèrent l'encadrement légal devant régir celui-ci.

Incidemment, Webb en Angleterre, tout comme Chamberlain et Pedler aux Etats-Unis sont de ceux dont les résultats des travaux servirent de guide à l'orientation et à la détermination d'un encadrement plus spécifique et plus précis dans le domaine de la négociation collective même si ceux-ci furent dirigés plus

particulièrement dans des entreprises privées.

L'énoncé de certains paramètres et certaines règles du jeu, notamment l'encadrement légal, le dégagement d'un comportement-type relié au processus de négociation, la définition des rôles des différents acteurs "en cause" demeurent des éléments importants qui se dégagent presqu'à titre d'une constante, des différentes études menées à ce jour dans ce sens par les auteurs d'où qu'ils viennent, notamment ceux pré-cités.

En 1944, le Québec adopta la Loi des relations ouvrières, laquelle s'inspirait du "Labour Management Relatives Act", Loi qui fut adoptée aux Etats-Unis en 1935. Cette Loi comprenait deux principes fondamentaux à savoir: la reconnaissance officielle aux salariés du droit de se réunir en association syndicale, ainsi que l'obligation pour l'employeur de ces salariés à négocier avec les représentants syndicaux afin de définir une convention collective qui déter-

minerait les conditions de travail de tous les employés mentionnés dans le certificat de reconnaissance ou d'acceptation.

Ce cadre légal a contribué à déterminer spécifiquement les normes et les règles à suivre dans ce processus d'une part et d'autre part, il a donné naissance à un modèle dyadique, lequel met en opposition deux catégories distinctes: La direction d'une part, depuis le conseil d'administration jusqu'au contremaître, et d'autre part les employés, les exécutants des ordres reçus de la direction. Selon Gérard Hébert, il apparait toutefois curieux que le régime économique "le plus libéral du monde" ait fondé son modèle de relations de travail sur un schéma strictement bilatéral. Comme il le cite, le régime Nord-Américain de négociation collective a été conçu d'abord pour s'appliquer dans le secteur privé, sa transposition dans le secteur public n'a pas été réalisée sans difficulté, ni sans adaptation.

Aussi nous comprendrons qu'il était impossible de trouver un modèle "parfait" d'application

pratique.(1)

Avant de présenter les différents modèles conceptuels de négociation retenus pour les fins de notre étude, il m'apparait important de définir concrètement ce que nous entendons par "négociation collective". A ce propos, nous référons à plusieurs auteurs, tant francophones qu'anglophones, et question d'être précis, nous adopterons les termes de leur linguistique respective.

Pris dans un sens très large, la "négociation collective" est un phénomène universel qui se retrouve à tous les niveaux de l'activité humaine, qu'elle soit politique, internationale, commerciale, industrielle ou familiale. (2)

---

(1) HEBERT, Gérard, tiré de FAPIQ, Les principes généraux de la négociation collective, vol 4, no 2, janvier 1982

(2) FLANDERS, Allen, Eléments pour une théorie de la négociation collective. Sociologie du travail, (1968), janvier-mars.

3.2 Une définition de la négociation collective

Le terme "négociation collective" a été traduit de l'anglais par "collective bargaining" et se définit comme suit:

> "Une institution qui recouvre un processus politique, qui manifeste des relations de pouvoir et qui contribue à modifier la nature du "management" (1)

Si nous décortiquons chacun des mots "collective bargaining" nous retrouverons les définitions suivantes:

Bargaining:

> "Un processus qui parvient à concilier les intérêts opposés de l'offre et de de la demande, de l'acheteur et du vendeur et qui se conclut par un acte d'échanges" (2)

Collective:

> "A cette caractéristique, s'imprègne la présence d'un processus normatif qu'on ne retrouve pas dans un contrat individuel. En réalité, les diverses formes

---

(1) FLANDERS, Allen, Eléments pour une théorie de la négociation collective, Sociologie du travail,(1968) janvier-mars.

(2) MACIVER, R.H. and PAGE, C.H., Society, Macmillan, New York, 1953, p. 474.

> de "bargaining" qu'elles ressortissent au domaine industriel ou politique, renvoient dans un langage plus moderne à des activités de groupe, de pression et les résultats, même quand on leur donne leur nom de "bargain" sont ceux d'un compromis dans les conflits de pouvoir. Selon Harrison, on peut donc dire que la négociation collective n'est pas seulement un mécanisme de règlementation mais également "la relation de pouvoir entre des organisations"(1)

Flanders précise que le mécanisme de réglementation est un terme passe-partout de règlementations de travail pour définir à la fois l'élaboration et l'administration des règles concernant les relations de travail.(2)

3.3 Le concept de négociation à la Fédération

A la Fédération, le concept de négociation collective prend les caractéristiques de la

---

(1) HARRISON, Frédérick, Industrial Relations: Challenge and responses, ed. J.H.G. Crispo. Un.Toronto Press, Toronto 1966, p. 61

(2) FLANDERS, Allan, Industrial relations: What is wrong with the system?, Industrial relation, Fabers, Londres, p. 13

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

définition que fait Flanders de ce concept.

Ainsi pour la Fédération, le concept de négociation collective est un processus politique, par lequel se reconnaît un rapport de force mettant en relation employeur, employés et l'Etat dans le but de statuer sur les conditions de travail des employés.

Pour la Fédération, le processus de négociation s'inscrit sur un continuum-temps et donne lieu à des activités de groupe de pression dont les résultats sont ceux d'un compromis dans les conflits de pouvoir.

4. LA PRESENTATION DES MODELES CONCEPTUELS DE LA NEGOCIATION COLLECTIVE

4. La présentation des modèles conceptuels de la négociation collective

4.1 Les modèles conceptuels de négociation:

Après avoir inventorié la littérature concernant les principaux modèles conceptuels de négociation collective, ceux qui furent retenus pour les fins du présent projet, sont ceux de Chamberlain, Pondy, Pedler, Webb, Gottschalk. La présentation de chacun de ceux-ci se fera dans le même encadrement technique. C'est donc dire que chacun des modèles conceptuels est présenté dans un premier temps de façon descriptive. Une synthèse des principales caractéristiques accompagne chaque modèle. Le tableau 2 fait la synthèse de tous les principaux éléments de chacun de ceux-ci et regroupe les éléments spécifiques de chaque modèle sous l'auteur concerné. Chaque numéro représente l'élément concerné.

4.1.1 Le modèle conceptuel de Chamberlain

4.1.1.1 La présentation des éléments du modèle conceptuel:

Chamberlain considère les trois composantes du processus de négociation comme étant la manifestation de trois étapes historiques à savoir:

- la théorie du marketing: la négociation collective est considérée comme instrument contractuel de vente du travail où les premiers accords avaient pour but de déterminer les conditions de vente du travail. La théorie du marketing est fondée sur la nécessité de pallier les inégalités entre employeurs-employés.

- la théorie gouvernementale: (comme forme de gouvernement industriel): Puisque la nécessité s'est fait sentir d'instaurer des procédures de règlements de litiges, c'est ainsi que sont nés des organismes paritaires. La théorie gouvernementale se réfère à un principe de partage de l'autorité dont l'impli-

cation est double. Elle voit dans la négociation collective outre son caractère contractuel, le fondement d'une méthode autonome de gouvernement industriel; sa principale fonction étant de mettre en place des organes de gouvernement, de définir la limite de leurs attributions, de créer d'autres organes pour fabriquer, exécuter et interpréter des lois valables pour l'industrie, enfin de faire respecter leur application [1]

- Comme méthode de gestion: dans une dernière étape, les accords ont commencé à porter peu à peu sur des processus de prises de décisions entérinés avec la marche à suivre de l'entreprise. La théorie du gestionnaire est à plusieurs égards la plus enrichissante. Un des arguments

(1) LEISERSON, William H., Constitutional government in American Industries, 1922, American Economic Review, Vol 12, supplément, p. 61

essentiels de Chamberlain est que dans le cadre de la théorie gestionnaire, l'accord apparait comme un "ensemble" de normes administratives dans la conduite des affaires.[1] En effet, entrent en ligne de compte non seulement des normes explicitement formulées dans les contrats, mais aussi des "normes" non précisées dans les domaines dont on admet qu'ils concernent les syndicats.[2]

La conception d'un accord collectif "devant servir de guide dans les domaines réservés à la gestion", implique que son application procède d'une tentative pour mettre en oeuvre un certain nombre d'objectifs déterminés en commun.

---

(1) CHAMBERLAIN, Neil W., The Union Challenge to Management Control, Harper, New-York, 1948, p. 188

(2) IBID, p. 130, op.cit. p. 137

Chamberlain met l'accent sur la notion de "relations fonctionnelles" entre "syndicats et entreprises". Peu importe que les syndicats fassent profession de non ingérence dans le domaine de la gestion, ils se trouvent engagés "de par la nature même de la négociation collective dans un rôle de gestionnaire". Ils sont des "managers" "in facto".[1]

Ces trois visées expriment des vues différentes et sont plus que des points de vue sur le déroulement de la négociation collective. Elles renvoient à des jugements de valeurs et des critères d'éthiques.

4.1.1.2 La synthèse des éléments du modèle conceptuel

---

(1) CHAMBERLAIN, Neil W., The Union Challenge to Management Control, Harper, New-York, 1948, p. 188

Le modèle conceptuel de Chamberlain tient compte de:

- l'évolution de l'institution au cours du 20ième siècle.
- la participation bipartite employeurs-employés.
- la participation du gouvernement.
- la méthode de gestion.
- des composantes économiques et non économiques.
- d'une théorie du marketing.

NOTE: Pour Chamberlain, la fonction de direction ne consiste pas uniquement dans la coordination des intérêts de tous les individus qui participent à l'entreprise mais inclut la participation des parties. (1) Il tient compte du gestionnaire comme agissant au niveau du processus.

---

(1) CHAMBERLAIN, Neil W., W.Labor, McGraw-Hill, Londres, p. 228

4.1.2 Le modèle conceptuel de Pondy

4.1.2.1 La présentation des éléments du modèle conceptuel:

Pondy considère le processus de négociation comme étant à l'origine, une situation conflictuelle par laquelle celle-ci peut-être résolue au moyen d'une structure organisationnelle dynamique dont voici les principaux modèles:

a) Bargaining model: qui réfère à un groupe d'intérêt.

b) Modèle bureaucratique: qui réfère aux relations d'autorité et au besoin de contrôle.

c) Modèle systémique: qui réfère aux relations fonctionnelles et au besoin de coordonner.

Pondy traite surtout de la réalité de "conflit organisationnel" et des différents modèles conceptuels qui les accompagnent.

Il définit la négociation collective dans le terme de "conflit" en y ajoutant que ce dernier est le résultat d'une mésentente entre les parties,des positions de l'un et de l'autre. De plus, il décrit quels sont les types de conflits susceptibles d'être vécus dans les organisations et les relie avec diverses conditions, notamment:

- conditions antérieures: pénurie de ressources.
- états affectifs: stress, tension, anxiété des personnes impliquées.
- états cognitifs: perception ou la connaissance des situations conflictuelles.
- états conflictuels: résultant d'une résistance passive et d'une agression.

4.1.2.2 La synthèse des éléments du modèle conceptuel

<u>Le modèle conceptuel de Pondy tient compte de</u>:

- processus de négociation interne des situations conflictuelles.
- décrit les différents types de conflits.

4.1.3 <u>Le modèle conceptuel de Pedler</u>

4.1.3.1 <u>La présentation des éléments du modèle conceptuel</u>

Le modèle que nous présente Pedler porte principalement sur la négociation dans les relations de travail. Toutefois, la théorie et les principes qui y sont exposés s'appliquent également à la négociation en tant que processus social dans n'importe quel contexte.

Selon Pedler, la négociation collective est un type particulier de relation humaine caractérisée par divers comportements en activités, qui dure habituellement un certain

temps. Elle constitue probablement l'outil le mieux approprié pour résoudre un conflit. Aussi affirme-t-il que la négociation collective est une rencontre ou un échange d'opinions entre deux ou plusieurs parties (patronat-syndicat-Etat) qui sont aux prises avec un problème commun ou un désaccord, et qui ont l'intention d'en venir à une entente ou d'accomplir quelque chose en commun.

Dans son approche de la convention collective, Pedler considère deux aspects principaux et fondamentaux inhérents à la négociation:

a) L'aspect confrontation où priment l'obstination, la défense et la lutte pour la survie. Chaque partie veut assurer sa suprématie ou le maintien de ses droits.
b) L'aspect concertation où priment la coopération et la conci-

liation, reflètent la polarité du concept "le Yin et le Yan" à la base de la négociation.

Les principales composantes dont tient compte Pedler dans sa théorie concernant le processus de négociation, sont notamment, le patronat, l'employeur, le syndicat, les employés, les autorités gouvernementales, l'Etat.

Outre ces composantes, lorsque le concept s'inscrit dans le contexte sociologique, Pedler fait ressortir la réalité des "éléments économiques (rationalisation des heures de travail, conditions de travail),les "éléments non-économiques" (l'acquisition des nouveaux droits pour l'employé) ainsi qu'un cadre législatif qui régit les nouvelles relations employeurs-employés.

D'autre part, Pedler fait ressortir le fait que très souvent les responsables des négociations insistent beaucoup sur les connaissances (aspect cognitif) que ceux-ci doivent posséder en ce qui concerne le processus de négociation collective, alors qu'ils devraient développer de plus en plus les habiletés à la négociation (aspect psychomoteur). Il fait ressortir l'importance de dépasser le stade du "savoir" pour acquérir un savoir-être, un savoir-faire, ces derniers aspects étant vraisemblablement les plus déficitaires et pourtant se devant d'être les plus perfectionnés.

Pedler nous présente son modèle du processus de négociation de façon schématisée et en exprime chacune des composantes. Le contenu de sa théorie se divise en trois étapes à savoir:

1- La négociation dans le contexte d'une relation de longue durée (historique et antécédents, conflit, épisode de la négocation et répercussion.(Voir tableau 9)

2- La négociation: processus, activités et choix du comportement. (Voir tableau 11)

3- Les facteurs sous-jacents à la détermination du comportement (connaissances, attitudes et aptitudes.) (Voir figure 1)

Selon Pedler, les étapes du processus de négociation sont caractérisées par les séquences suivantes:

a) Elaboration des objectifs de chacune des parties participantes au processus de négociation.

b) Elaboration d'une stratégie globale pour atteindre ces objectifs:

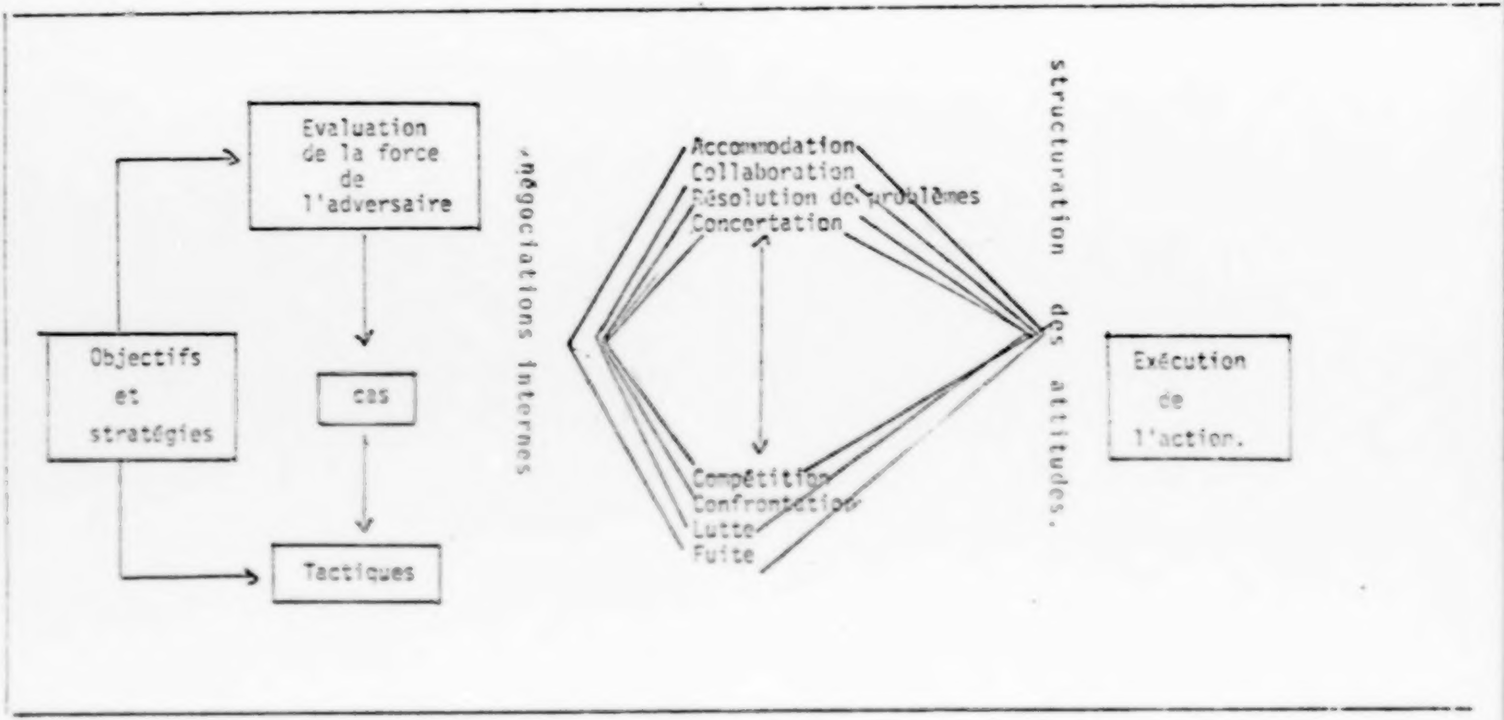
TABLEAU 9. <u>SCHEMA DE LA NEGOCIATION</u>: (la négociation dans le contexte d'une relation de longue durée.)

HISTORIQUE ET ANTECEDENTS	CONFLIT → ACTUEL	EPISODE DE LA → NEGOCIATION	REPERCUSSION
↓	↓	↓	↓
Résultats des négociations antérieures.	problème à régler et désaccords	objectifs stratégies arguments tactiques comportement accord.	Apport de la négociation à l'histoire, à la jurisprudence et à la relation.

NOTE: Ce tableau laisse supposer que la négociation collective suit toujours le même déroulement temporel. En effet comme les négociations antérieures créent des précédents, nous faisons donc référence aux données historiques dont nous devons tenir compte dans le déroulement de tout le processus même si le contexte situationnel, voire socio-économique, est différent de la situation qui prévalait antérieurement.

SOURCE: PEDLER, Mike, <u>Negotiation Skills Training</u>, tiré de la revue Journal of European Industrial Training. Vol, 1, nos 4-5-6-, 1977-1978.

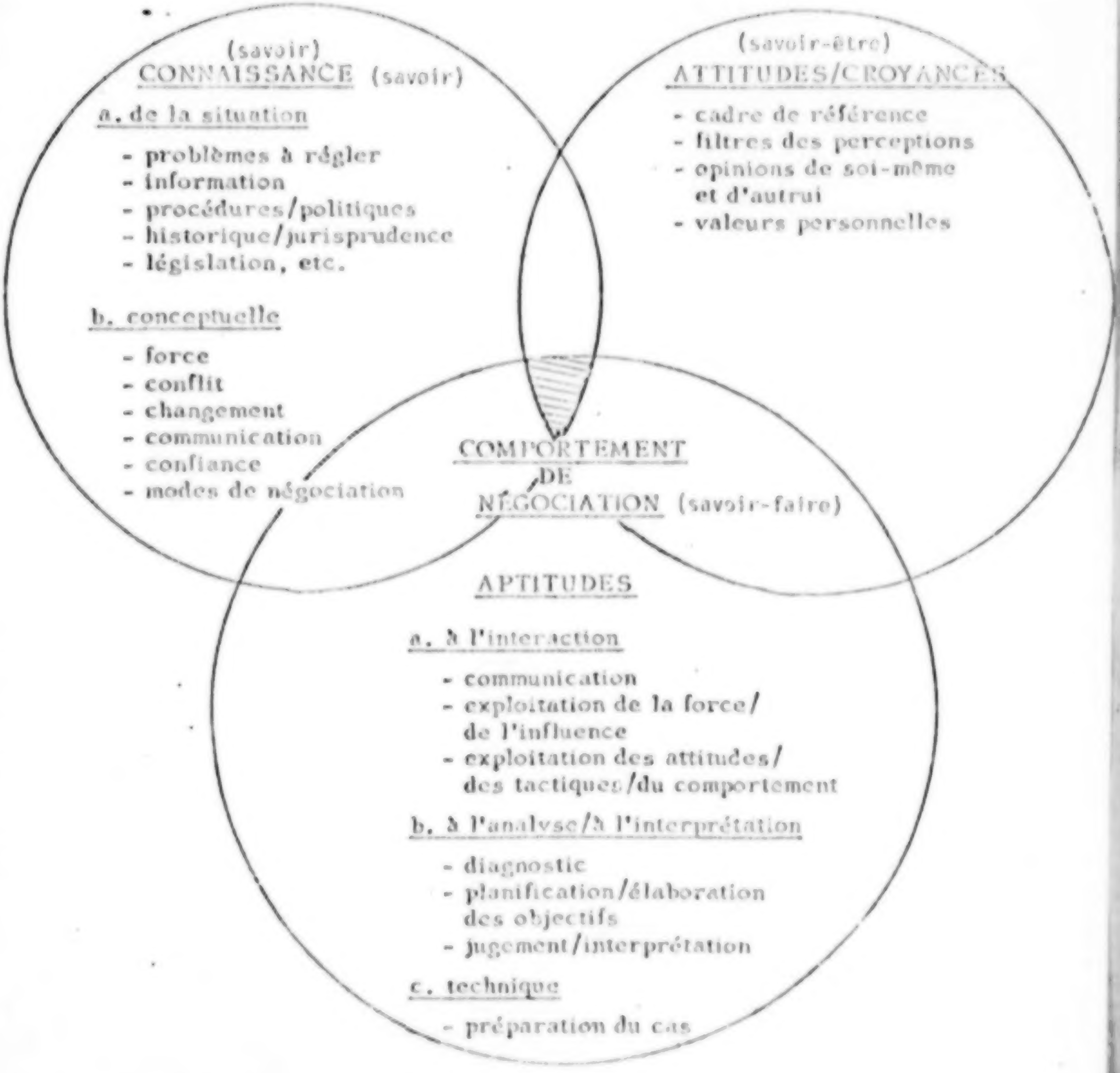
TABLEAU 11. SCHEMA DE LA NEGOCIATION: (processus, activités, choix du comportement).



SOURCE: PEDLER, Mike, Negotiation Skills Training, tiré de la revue Journal of European Industrial Training, Vol. 1, nos 4-5-6-, 1977-1978.

FIGURE 1: SCHEMA DE LA NEGOCIATION

Les facteurs sous-jacents à la détermination du comportement.



SOURCES: PEDLER, Mike, Negociation Skills Training, part 1, Journal of European Industrial training

- en terme d'attitude et de comportement (le savoir-être).
- en terme de savoir (la connaissarce).
- en terme de savoir-faire (les habiletés)

c) Mise en lumière des principaux points en litige (prévoir les enjeux de la partie adverse).

A cet égard, il faut que les intervenants impliqués au processus considèrent le pouvoir de négociation dont ils disposent, et qu'ils sachent choisir les tactiques appropriées à la situation. De la même manière, il faut qu'ils élaborent une stratégie qui reflètent clairement le but qu'ils poursuivent, le compromis qu'ils veulent atteindre, ainsi que la façon dont ils veulent y arriver.

Pedler nous souligne qu'en ce qui concerne la stratégie, souvent celle-ci devient imperceptible par les mandataires. D'autre part, le compromis que l'on veut atteindre peut être important mais il demeure plus une garantie de succès, si l'équipe de négociation est consciente du partage des règles et si celle-ci est composée de membres qui connaissent très bien le processus de négociation et les enjeux qui y sont sous-entendus.

4.1.3.2 La synthèse des éléments du modèle conceptuel

Le modèle conceptuel de Pedler tient compte:

- d'une participation trilatérale; (Etat-Employeurs-Employés);
- de la situation sociologique;
- des facteurs économiques;

- des facteurs non-économiques;
- de l'importance du savoir, du savoir-être, du savoir-faire en matière de négociation;
- définit explicitement le processus de la négociation et les composantes inhérentes;
- met en relief les principales implications des individus dans le processus de négociation;
- décrit les étapes du processus sur le plan méthodologique et séquentiel (temps);
- définit les rôles que les individus doivent jouer tout au long du déroulement du processus de négociation et les met en relief.

4.1.4 Le modèle conceptuel de Webb

4.1.4.1 La présentation des éléments du modèle conceptuel

Les Webb ont décrit le concept de

négociation selon une approche scientifique et empirique.

Les principaux éléments de la théorie développée par les Webb se présentent comme suit:

a) Marchandage individuel, marchandage collectif et négociation collective: méthode d'action;

b) Rôle normatif de la négociation collective:
réglementation et administration paritaires (employeurs-employés);
- au niveau du processus de négociation collective on a chaque fois affaire à des méthodes de règlementation du travail dont le contenu rappelle les clauses des accords collectifs.

c) Les aspects non économiques de la négociation collective: conséquences sociales, forces en présence, source de conflits.

Les Webb définissent le processus de négociation comme un usage diplomatique du pouvoir. Ils affirment que l'on peut considérer la négociation collective avant tout comme une institution politique eu égard, à ses deux caractéristiques fondamentales: établissement de normes et les relations de pouvoir entre les diverses parties.

4.1.4.2 La synthèse des éléments du modèle conceptuel

Le modèle conceptuel des Webb tient compte de:

- que le processus de négociation est une méthode d'action syndicale parmi d'autres,laquelle poursuit un objectif fondamental: "sauvegarder ou améliorer les conditions de travail des membres du syndicat";
- du marchandage individuel, comme méthode d'action;

- que le marchandage individuel co-existe avec deux autres méthodes, soit l'assurance mutuelle et la règlementation par voie légale;
- que la négociation collective se caractérise par l'élaboration paritaire d'une règlementation plutôt que par un ensemble de procédures et de sanctions, devant servir à l'interprétation et à la mise en application de cette règlementation.

4.1.5 Le modèle conceptuel de Gottschalk

4.1.5.1 La présentation des éléments du modèle conceptuel

Gottschalk fait ressortir les principaux éléments inhérents au processus de négociation comme étant le "conflit" et il détermine le pourquoi de l'existence de "conflit" et quelles sont les habiletés que doit posséder un négo-

ciateur pour faire face à cette situation.

De plus, il définit la négociation comme étant une situation de face à face qui se joue entre les représentants du syndicat et de la direction.

4.1.5.2 <u>La synthèse des éléments du modèle conceptuel</u>

<u>Le modèle conceptuel de Gottschalk tient compte de</u>:

- que le processus de négociation implique la notion de "conflit", implique des individus et qu'il est conduit par des individus qui eux, véhiculent des valeurs, lesquelles ne peuvent faire autrement qu'influencer le milieu.

- il décrit et dicte une méthodologie

d'intervention dans le processus de négociation.

- du rôle et de l'importance que les individus jouent au niveau du processus de négociation.

TABLEAU 2: SYNTHESE DES ELEMENTS DES MODELES CONCEPTUELS DE NEGOCIATION

- Enumération des principaux éléments de chacun des modèles conceptuels
- Attribution des éléments des modèles conceptuels aux auteurs concernés.

	Chamberlain	Pondy	Pedler	Webb	Gottschalk
1- Marchandage individuel		1		1	
2- Théorie gouvernementale	2		2		
3- Méthode de gestion	3				
4- Notion de "conflit":divers types de conflit		4			
5- Habiletés que doit posséder le négociateur versus la notion de conflit			5		5
6- Négociation: Une situation de face à face: syndicat-direction					6
7- Présentation des structuresorganisationnelles pour régler une situation de conflit					
8- Notion de conflit			8		
9- Marchandage individuel	9			9	
10-Rôle normatif de la négociation, aspect normatif.	10		10	10	
11-Usage diplomatique du pouvoir: négociation				11	
12-Institution politique du pouvoir:négociation				12	
13-Modèle tient compte des relations de travail			13		
14-Modèle tient compte du patronat			14		
15-Modèle tient compte du syndicat			15	15	
16-Modèle tient compte des autorités gouvernementales	16		16		
17-Modèle tient compte du temps			17		
18-Modèle tient compte de la situation sociologique	18		18		
19-Modèle tient compte des individus dans le processus de négociation			19		
20-Présentation du modèle: schématisation			20		
21-Modèle tient compte des éléments économiques	21		21	21	
22-Modèle tient compte des éléments non-économiques			22		
23-Modèle tient compte de l'importance du savoir			23		
24-Modèle tient compte de l'importance du savoir-être			24		
25-Définit le processus de négociation un type de relation humaine			25		
26-Met l'accent sur les relations fonctionnelles	26				
27-Tient compte des stratégies de résolution de conflit			27		
28-Importance de la formation des négociateurs			28		

TOTAL DES ELEMENTS: 28

5. LA GRILLE D'ANALYSE

5. La grille d'analyse

5.1 Les critères de comparaison

L'analyse de la structure "permanente" de la FCSCQ de même que la structure "non permanente" de négociation,la volonté d'atteindre l'objectif fixé par la Fédération en matière de négociation, soit d'accroître la participation des gestionnaires au programme de négociation tout en respectant les structures existantes à la Fédération et les contraintes qu'imposent la conjoncture économique, l'impact des résultats de la négociation sur le plan politique, légal, administratif, nous orientent quant au choix des critères devant servir de cadre de référence dans le choix du modèle conceptuel de négociation à appliquer à la réalité organisationnelle.

5.1.1 L'identification des critères servant de cadre de référence au choix du modèle à appliquer à la réalité organisationnelle

Les critères servant de cadre de référence au choix du modèle conceptuel à appliquer à la réalité organisationnelle sont ceux de Weber et Hébert. Le tableau 3 énumère les éléments qui constituent chaque critère de référence.

Comme nous l'avons souligné dans un chapitre précédent, trois acteurs principaux interviennent dans le processus de négociation de la Fédération et ceci nous réfère à un modèle trilatéral de négociation. C'est Gérard Hébert qui allègue que le modèle trilatéral de négociation convient mieux aux organismes para-publics.[1] A ce propos, le critère de trilatéralité qui traduit le processus de négociation de la Fédération devra donc être essentiellement présent dans le modèle conceptuel à appliquer à la Fédération.

D'autre part, Arnold R.Weber a en effet re-

---

(1) HEBERT, Gérard, (1979) Les principes généraux de la négociation collective, Ed. Université de Montréal, Ecole des relations industrielles, 16 pages.

groupé en cinq (5) critères, les éléments qui servent de cadre de référence au processus de négociation. Comme le processus de négociation collective que nous avons adopté au Québec a été influencé par le processus de négociation américain,nous transposerons donc les critères de Weber dans notre réalité.

Les critères de Weber s'énoncent comme suit: les facteurs du marché, la nature des litiges de négociation, la représentativité, les politiques gouvernementales, le pouvoir, les tactiques, les stratégies et les méthodes employées.(1)

Comme les critères définis par Hébert et Weber constituent le cadre de référence en matière de négociation et que ces éléments devront se retrouver dans le modèle conceptuel choisi pour fin d'application à la réalité organisationnelle, il importe que nous connaissions ce qu'ils impliquent.

---

(1) WEBER, Arnold ..,Stability and change in the Structure of collective bargaining. Extrait de Ulman, Lloyd, (ed) Challenge to collective bargaining, Pratice Hall 1967

5.1.2 La définition des critères du modèle de négociation participatif

Gérard Hébert définit le modèle trilatéral comme étant celui où l'on se retrouve en présence de trois types d'acteurs dans le processus de négociation. Ces acteurs sont: l'Etat législateur, l'employeur et le syndicat.

Quant à Weber, il définit les critères comme suit:

a) Les facteurs du marché: ils constituent l'encadrement de la prise de décision sur le plan économique.

b) La nature des "litiges" de négociation
La nature des litiges signifie le type de "tendance" dont la négociation collective fait mention. A titre d'exemple: les salaires, les plans d'assurance, les pensions, la sécurité.

c) La représentativité met en évidence une

variété de groupes qui divergent d'opinion et qui quelquefois sont en conflit.

d) Politiques gouvernementales: les politiques gouvernementales déterminent les règles du jeu, le pouvoir, les méthodes et les tactiques à employer dans le processus de négociation.

Lorsque Weber fait mention des méthodes et des tactiques, ceci impliquent des éléments de savoir, savoir-être et savoir faire que les négociateurs doivent posséder lorsqu'ils interviennent dans le processus de négociation.

Les critères de Weber comprennent un ensemble d'éléments qui se retrouvent dans le processus de négociati n d'un organisme qu'il soit privé ou para-public. Incidemment, ceux-ci traitent d'éléments que l'on retrouve dans le processus de négociation de la Fédération.

5.1.3 Le développement de la grille d'analyse

L'objet principal de la démarche méthodologique est l'élaboration d'une grille d'analyse, laquelle permettra d'identifier parmi les modèles conceptuels présentés, celui qui permet d'accroître la participation des gestionnaires au processus de négociation.

Le choix du modèle conceptuel s'effectuera à partir d'une grille d'analyse multicritères qui regroupe les critères que nous présentent les auteurs G. Hébert et Weber. (Voir tableau 3)

Chaque élément des modèles conceptuels des auteurs retenus sont regroupés sous chaque critère du cadre de référence.(Tableau 4) La présentation globale des éléments de chaque modèle conceptuel se retrouve au tableau 5. Il à noter que le chiffre qui accompagne chaque élément ne sert qu'à la numération des éléments. Chaque élément du modèle se voit attribuer un (1) point. C'est le modèle conceptuel qui obtiendra le plus d'éléments se retrouvant sous les critères de référence qui sera retenu pour fin d'applicabilité à la réalité organisationnelle.

TABLEAU 3: ENUMERATION DES ELEMENTS CONSTITUANT CHAQUE CRITERE DE REFERENFE SELON HEBERT ET WEBER.

MODELE TRILATERAL: tient compte de:	FACTEURS ECONOMIQUES tient compte de:	NATURE DES LITIGES tient compte de:	REPRESENTATIVITE DES GROUPES PARTICIPANTS: tient compte de :	POLITIQUES GOUVERNEMENTALES tient compte de:	POUVOIR STRATEGIES TACTIQUES. tient compte de:
1- théorie gouvernementale. 10- du patronat 11- du syndicat	6- rôle normatif de la négociation. 9- des relations de travail. 13- de la situation sociologique.	16- des éléments non-économiques 3- notion de conflit	7- divers types de conflits	8- institution politique du pouvoir.	2-méthode de gestion 4-habiletés que doit posséder le négociateur 7- usage diplomatique de la négociation. 12-usage du temps. 14-individus dans le processus de négociation. 17-importance du "savoir" (formation des négociateurs) 18-définit le processus comme un type de relations humaines. 19-met l'accent sur les relations humaines. 20-stratégies de résolution de conflits.

TABLEAU 4: ELEMENTS DES MODELES CONCEPTUELS DE CHAQUE AUTEUR SELON LES CRITERES DE REFERENCE D'HEBERT ET WEBER

MODELE CONCEPTUEL	ELEMENTS DU MODELE CONCEPTUEL.	modèle trilatéral	facteurs économiques	nature des litiges	représentativité (groupes	politiques gouvernementales.	pouvoir stratégies tactiques.
		1-10-11	6-9-13	16-3-5	1-10-11	8	2-4-7-12-14-17-18-19-2[illegible]
CHAMBERLAIN	1. la théorie gouvernementale: gouvernement comme forme de gouvernement industriel. 2. La méthode de gestion: comme instrument de gestion 10. reprécise la fonction de direction mais seulement sous l'angle de la coordination. 6. tient compte des facteurs économiques 19. met l'accent sur la notion de relations fonctionnelles. 14. méthode d'analyse du processus de négociation et tient compte des individus dans le processus de négociation 13. se situe explicitement dans un contexte sociologique et s'y réfère. 11. tient compte du syndicat.	1-10-11	6-13	---	1-10-11	--	2-14-19
L.P. PONDY	3. discute du processus de négociation en terme de situations conflictuelles et décrit les divers types de conflits.	--	--	3	--	----	--
FEDLER	9. le modèle tient compte principalement de la négociation dans les relations de travail. Décrit les principales composantes du processus à savoir: 10. le patronat 11. le syndicat 1. les autorités gouvernementales. 13. décrit le contexte sociologique 6. décrit la réalité des facteurs économiques 16. décrit la réalité des facteurs non-économiques.						

TABLEAU 4: ELEMENTS DES MODELES CONCEPTUELS DE CHAQUE AUTEUR SELON LES CRITERES DE REFERENCE D'HEBERT ET WEBER

MODELE CONCEPTUEL	ELEMENTS DU MODELE CONCEPTUEL.	modèle trilatéral	facteurs économiques	Nature des litiges	représentativité (groupe)	politiques gouvernementales.	pouvoir stratégies tactiques.
		1,10,11	6-9-13-	16-3-5	1-10-11	8	2-4-7-12-14-17-18 19-20
FEDLER (suite)	4. décrit les différentes phases du processus:sur le plan cognitif:le "savoir" sur la plan affectif,le "savoir-être" et psychomoteur, le "savoir-faire" 18. définit le processus de négociation comme étant un type de relation humaine caractérisé par divers comportements. 12. fait intervenir dans le processus la notion du temps. Décrit les étapes du processus de négociation 19. Décrit la négociation et les sous processus (relations fonctionnelles) 5. fait intervenir la notion de conflit 20. décrit les stratégies de résolution de conflit. 17. décrit la formation des négociateurs: (savoir et savoir-être,savoir-faire) 14. teint compte des individus dans le processus de négociation	1-10-11	6-9-13	16-3-5	1-10-11	----	4-12-14-16-17-18-19-20
WEBB	6. définit le rôle et normes de la négociation. 7. usage diplomatique du pouvoir: négociation 8. Institution politique du pouvoir. 11. le modèle tient compte du syndicat. 16. fait ressortir les éléments non économiques.	11	6	16	---	8	7
GOTTSCHALK	5. discute du processus de négociation en terme de conflit 4. tient compte des habilités que doit posséder le négociateur: 14. tient compte du rôle et de l'importance que les individus jouent au niveau du processus de négociation	----	----	5	----	---	4-14

TABLEAU 5 : GRILLE GENERALE D'ANALYSE

ENUMERATION DES ELEMENTS DES MODELES CONCEPTUELS

Modèle tient compte de:

1- Théorie gouvernementale
2- Méthodes de gestion
3- Notion de "conflit" dans divers types de conflits.
4- Habiletés que doit posséder le négociateur versus la notion de conflits
5- Notion de conflits
6- Le rôle normatif de la négociation
7- Usage diplomatique du pouvoir
8- Institution politique du pouvoir: négociation
9- Modèle tient compte des relations de travail
10-Modèle tient compte du patronat
11-Modèle tient compte du syndicat
12-Modèle tient compte du temps
13-Modèle tient compte de la situation sociologique
14-Modèle tient compte des individus dans le processus de négociation
15-Présentation des éléments non économiques
16-Présentation de l'importance du savoir
17-Présentation qui définit le processus comme type de relation humaine
18-Présentation qui met l'accent sur les relations fonctionnelles
19-Présentation des stratégies de résolution de conflits
20-Présentation de l'importance de la formation des négociateurs

CRITERES DE REFERENCE: WEBER ET HEBERT

modèle trilatéral	facteurs économiques	nature des litiges de négociation	la représentativité (groupes impliqués)	politiques gouvernementales	pouvoir stratégie tactiques employées
1	6	16	1	8	2
10	9	3	10		4
11	13	5	11	7	
					12
					14
					17
					18
					19
					20

Nombre total d'éléments selon les catégories de référence: 20 - * Chaque élément vaut 1 point.

6. LE CHOIX DU MODELE DE NEGOCIATION

6. Le choix du modèle de négociation

Le choix du modèle conceptuel de négociation à appliquer à la réalité organisationnelle s'est effectué à partir d'une grille d'analyse multicritères et concerne les modèles conceptuels présentés au chapitre 4.

6.1 Méthodologie du choix du modèle conceptuel

A l'étude des divers modèles conceptuels, un listing de tous les éléments de chacun de ceux-ci fut élaboré. Vingt-huit (28) éléments se retrouvaient en liste. Après l'analyse de chacun de ceux-ci, vingt éléments sont retenus, ceci s'expliquant par le fait que certains éléments se regroupaient donc inutilité de les comptabiliser deux fois, alors que certains autres ne s'appliquaient pas au sujet à l'étude. Le tableau 2 expose les éléments des modèles conceptuels retenus.

Comme stipulé au chapitre précédent, le modèle conceptuel qui présentera le plus d'éléments se retrouvant sous les critères de référence de Weber et Hébert, sera retenu pour fin d'applicabilité à la réalité

organisationnelle. Outre cette dimension, le modèle conceptuel choisi devra essentiellement tenir compte du critère de trilatéralité dont Gérard Hébert fait mention. Comme se retrouvent trois (3) principaux acteurs dans le processus de négociation à la Fédération, un modèle bipartite ne peut donc pas être appliqué. C'est ainsi que quelques-uns des modèles conceptuels présentés notamment ceux de Pondy, Webb et Gottschalk ont été éléminés.

Nous avons rassemblé dans le tableau 2 tous les éléments conceptuels sous les critères de référence de G. Hébert et Weber, et il est essentiel d'y référer lorsque l'on traite de la quantification des différents éléments des modèles conceptuels selon la grille d'analyse. (Voir tableau 6) En effet, dans le tableau 6, nous observons le score obtenu par chacun des modèles conceptuels présentés selon les éléments que contient chacun de ceux-ci en référant aux critères de référence. Pour en arriver au choix du modèle conceptuel à appliquer à la réalité organisationnelle, une analyse synthèse et comparative des modèles conceptuels fut faite à partir des critères de référence de la grille d'analyse. Cette synthèse

TABLEAU 2: SYNTHESE DES ELEMENTS DES MODELES CONCEPTUELS DE NEGOCIATION

- Enumération des principaux éléments de chacun des modèles conceptuels - Attribution des éléments des modèles conceptuels aux auteurs concernés.	Chamberlain	Pondy	Pedler	Webb	Gottschalk
1- Marchandage individuel		1		1	
2- Théorie gouvernementale	2		2		
3- Méthode de gestion	3				
4- Notion de "conflit":divers types de conflit		4			
5- Habiletés que doit posséder le négociateur versus la notion de conflit			5		5
6- Négociation: Une situation de face à face: syndicat-direction					6
7- Présentation des structuresorganisationnelles pour régler une situation de conflit					
8- Notion de conflit			8		
9- Marchandage individuel	9			9	
10-Rôle normatif de la négociation, aspect normatif.	10		10	10	
11-Usage diplomatique du pouvoir: négociation				11	
12-Institution politique du pouvoir:négociation				12	
13-Modèle tient compte des relations de travail			13		
14-Modèle tient compte du patronat			14		
15-Modèle tient compte du syndicat			15	15	
16-Modèle tient compte des autorités gouvernementales	16		16		
17-Modèle tient compte du temps			17		
18-Modèle tient compte de la situation sociologique	18		18		
19-Modèle tient compte des individus dans le processus de négociation			19		
20-Présentation du modèle: schématisation			20		
21-Modèle tient compte des éléments économiques	21		21	21	
22-Modèle tient compte des éléments non-économiques			22		
23-Modèle tient compte de l'importance du savoir			23		
24-Modèle tient compte de l'importance du savoir-être			24		
25-Définit le processus de négociation un type de relation humaine			25		
26-Met l'accent sur les relations fonctionnelles	26				
27-Tient compte des stratégies de résolution de conflit			27		
28-Importance de la formation des négociateurs			28		

TOTAL DES ELEMENTS: 28

TABLEAU 6. <u>QUANTIFICATION DES DIFFERENTS ELEMENTS DES MODELES CONCEPTUELS SELON LA GRILLE D'ANALYSE:</u>

Critères de référence: 1- modèle trilatéral 2- facteurs économiques 3- nature des litiges
4- représentativité 5- politiques gouvernementales 6- pouvoir , stratégies et tactiques.

	CHAMBERLAIN	PONDY	PEDLER	WEBB	GOTTSCHALK
1- <u>modèle trilatéral</u>: (1-10-11) a) patronat b) syndicat c) autorités gouvernementales	Présent (1-10-11)	Non présent	Présent (1-10-11)	Présent partiellement (11)	Non présent.
2- <u>Facteurs économiques</u>.(6-9-13)	Présent (6-13)	non présent	Présent:(6-9-13)	Présent (6)	non présent
3- <u>Nature des litiges</u>: (16-3-5)	non présent	présent (3)	Présent:(5-16)	Présent (16)	Présent (5)
4- <u>Représentativité</u> : (1-10-11)	Présent (1-10-11)	non présent	présent(1-10-11)	présent (11)	non présent
5- <u>Politiques gouvernementales</u>: (8)	non présent	non présent	non présent	présent (8)	non présent
6- <u>Pouvoir, stratégies, tactiques</u>: (2-4-7-12-14-16-17-18-19-20	présent (2-14-19)	non présent	Présent (4-12-14 16-17-18-19-20)	présent (7)	présent (4-14)
<u>Nombre d'éléments présents</u>:					
essentiels: 1-10-11	3	non présent	3	1	non présent
autres : 17	5	1	13	4	3
Total des éléments :20	8	1	16	5	3

des modèles apparaît au tableau 7. Ainsi, nous pouvons constater que certains modèles conceptuels ont été éliminés, notamment ceux de Pondy, Webb et Gottschalk, ceci s'expliquant par l'absence du critère de trilatéralité, critère essentiel dans le choix du modèle. Deux modèles conceptuels restent donc en liste à savoir le modèle de Pedler et Chamberlain.

Un parallèle entre les modèles conceptuels de Chamberlain et Pedler est exposé au tableau 8. Ce parallèle constitue un instrument qui nous permet de conclure quant au choix du modèle à appliquer.

6.2 Analyse comparative du modèle de Chamberlain et de Pedler et choix du modèle

Si nous comparons les deux modèles conceptuels présentés au tableau 8, nous observons d'une part, que les deux modèles conceptuels traitent du critère de trilatéralité. D'autre part, le modèle conceptuel de Pedler présente beaucoup plus d'éléments se

retrouvant sous les critères de référence que celui de Chamberlain. En effet, Pedler traite des principaux éléments inhérents au processus de négociation notamment, l'aspect du pouvoir, la nature des litiges, les facteurs économiques et non économiques, de même qu'il insiste sur les aspects relationnels tels les stratégies, les comportements, les habiletés, les attitudes, que les gestionnaires doivent développer pour être plus performants en matière de négociation. D'autre part, Pedler présente son modèle de façon schématisée et séquentielle, ce qui a pour effet, dans un premier temps de permettre aux gestionnaires impliqués dans le processus, une meilleure compréhension des étapes du processus de négociation, et par ailleurs, de l'utiliser à titre d'instrument pédagogique pour faciliter chez les négociants, l'acquisition d'un meilleur savoir-faire et savoir-être en matière de négociation.

Le modèle de Chamberlain ne tient pas compte de certains critères de référence notamment, la nature des litiges, et est plus restreint dans ses énoncés concernant les facteurs économiques et l'aspect du pouvoir, des stratégies et des tactiques, ce qui a

pour effet d'être moins complet et moins significatif que le modèle de Pedler. De plus, Chamberlain ne traite pas du processus de négociation comme tel, ce qui le rend plus difficilement applicable à un contexte situationnel.

TABLEAU 7. ANALYSE SYNTHESE ET COMPARATIVE DES MODELES CONCEPTUELS SELON LA GRILLE D'ANALYSE

CHAMBERLAIN	L.R.PONDY	M.PEDLER	WEBB	GOTTSCHALK
Le modèle de Chamberlain tient compte du critère essentiel, modèle trilatéral, que l'on rencontre dans le processus de négociation d'un organisme para-public. (Etat législateur, gouvernement- Fédération, employés)	Le modèle de L.R.Pondy ne tient pas compte du critère essentiel :modèle trilatéral et dans ce sens, il doit être écarté du choix du modèle à appliquer à la réalité organisationnelle.	Le modèle de Pedler tient compte du critère essentiel; modèle trilatéral que l'on rencontre dans le processus de négociation d'un organisme para-public (Etat législateur, gouvernement-Fédération, employés)	Le modèle de Webb tient compte du critère essentiel: modèle trilatéral mais que très partiellement. En reconnaissant l'existence d'un des éléments du critère, il n'en reste pas moins que nous ne pouvons retenir ce modèle en fonction de l'exigence de base pour fin d'applicabilité à la réalité organisationnelle.	Le modèle de Gottschalk ne tient pas compte du critère essentiel: modèle trilatéral et dans ce sens, il doit être écarté du modèle à appliquer à la réalité organisationnelle.
Le modèle de Chamberlain possède des "éléments" qui touchent trois des critères de Weber (voir tableau 6) sans toutefois les posséder tous. Dans ce sens, il touche en partie les composantes des facteurs économiques, du pouvoir, de la stratégie et les tactiques, il traite de la représentativité, il néglige la nature des litiges et les politiques gouvernementales.	Le modèle de Pondy possède des éléments qui touchent un autre critère de référence de Weber soit: la nature des litiges (conflit). Il traite du conflit touchant plus spécifiquement les types de conflits vécus dans les organisations.	Le modèle de Pedler possède des éléments qui se regroupent sous quatre des critères de Weber à savoir: les facteurs économiques, la nature des litiges, la représentativité, le pouvoir, les stratégies et les tactiques sans toutefois les posséder tous. C'est ainsi qu'il traite partiellement de la nature des litiges, du pouvoir,des stratégies et tactiques. Pedler ne tient pas compte des politiques gouvernementales.	Webb n'a jamais considéré la négociation collective autrement que comme une méthode appartenant en propre au Syndicat. Aucune allusion n'est faite concernant l'intérêt que les employeurs pouvaient trouver dans la négociation collective. Les conceptions sous-entendues par ce modèle n'ont toutefois par été suffisamment remises en question.	Le modèle de Gottschalk possède des éléments qui touchent partiellement quelques critères de référence de Weber notamment les litiges et le pouvoir-stratégie et tactiques. (Voir tableau 6)
Il est à noter que Chamberlain n'accorde à la fonction direction qu'un rôle de coordination et qu'il ne tient pas compte de l'importance des facteurs non économiques.	Pondy ne traite pas des facteurs économiques, de la représentativité, des politiques gouvernementales, pas plus qu'il ne tient compte du pouvoir, des stratégies et des tactiques (Voir tableau 6).		Le modèle des Webb possède des éléments qui se regroupent sous tous les critères de	Gottschalk néglige toutefois de considérer les facteurs économiques, la représentativité et les politiques gouvernementales.

TABLEAU 7. ANALYSE SYNTHESE ET COMPARATIVE DES MODELES CONCEPTUELS SELON LA GRILLE D'ANALYSE

CHAMBERLAIN	L.R.PONDY	M. PEDLER	WEBB	GOTTSCHALK
Bien que le modèle présente des éléments pouvant servir de référence à notre réalité organisationnelle, Chamberlain ne systématise pas son modèle ce qui le rend plus difficilement applicable		Dans un effort de schématisation, Pedler présente son modèle d'une façon séquentielle, ce qui permet aux gestionnaires d'analyser systématiquement les différentes étapes et les divers évènements qui se produisent au cours du processus de négociation. D'autre part, il permet aux gestionnaires à travers tout le cheminement du processus de conscientiser les rôles que doivent jouer les différents acteurs qui interviennent dans le processus.	référence de Weber, mais très partiellement. Webb traite évidemment partiellement des facteurs économiques, de la nature des litiges, de la représentativité, des politiques gouvernementales, du pouvoir, des stratégies et tactiques. (Voir tableau 6) Par ailleurs, la théorie classique et traditionnelle du syndicalisme des Webb, nous apparait fallacieuse et plus encore inadéquate à son objet. Elle laisse délibérément de coté tous les aspects non économiques de la négociation collective, ses conséquences sociales, les sources de conflits industriels que la négociation collective est appelée à résoudre.	
NOTE: A conserver	NOTE: A éliminer	NOTE: A conserver	NOTE: A éliminer	NOTE: A éliminer

TABLEAU 8. PARALLELE ENTRE LE MODELE CONCEPTUEL DE CHAMBERLAIN ET PEDLER.

Variables de référence:	Chamberlain	Pedler	Commentaires
1. Modèle trilatéral: (1-10-11)	présent (1-10-11)	présent (1-10-11)	Cette variable essentielle se retrouve dans les deux modèles. Les deux modèles peuvent être retenus à cette étape-ci.
2. Facteurs économiques: (6-9-13)	présent (6-13)	présent (6-9-13)	Sur cet aspect le modèle de Pedler est complet alors que Chamberlain ne relate que partiellement les éléments composant le critère de référence
3. Nature des litiges (16-3-5)	non présent	présent partiellement. (5-16)	Chamberlain ne tient pas compte de ce critère de référence. Par contre,Pedler en tient compte partiellement.
4. Représentativité: (1-10-11)	présent (1-10-11)	présent (1-10-11)	Sur cet aspect les deux modèles comprennent les éléments composant le critère de référence.
5. Politiques gouvernementales (8)	non présent	non présent	Ni Chamberlain, ni Pedler ne tiennent compte de ce critère de référence.
6- Pouvoir, stratégies tactiques: (2-4-7-12-14-16-17-18-19-20)	présent (2-14-18)	présent (4-12-14-16-17-18-19-20)	Le modèle de Chamberlain ne tient compte que de quelques éléments alors que le modèle de Pedler, bien que les comprenant partiellement, en contient huit (8). A ce titre, il est plus complet et plus significatif.

COMMENTAIRE GLOBAL:

Synthèse: A la lecture de ces données, l'on constate que le modèle de Pedler présente beaucoup plus d'éléments du processus de négociation, eu égard aux critères de référence de Hébert et Weber. Même si le modèle de Chamberlain tient compte de la variable essentielle "la trilatéralité", il n'en reste pas moins qu'aux autres niveaux de critères de référence, il est moins complet que le modèle de Pedler.

7. APPLICABILITE DU MODELE CONCEPTUEL DE PEDLER A LA REALITE ORGANISATIONNELLE

7. Applicabilité du modèle conceptuel de Pedler à la réalité organisationnelle.

Le présent chapitre traitera de l'applicabilité du modèle conceptuel de Pedler à la réalité organisationnelle. Au cours de cet exercice, les principaux éléments du modèle seront traités et intégrés au contexte organisationnel de la F.C.S.C.Q. En décortiquant ainsi le modèle de Pedler, nous ferons automatiquement référence à des éléments d'ordre théorique auxquels nous ajouterons en parallèle les éléments du vécu organisationnel. La définition des éléments théoriques du modèle nous aide à comprendre ce que ceux-ci signifient et impliquent et en quoi ils sont applicables à la réalité organisationnelle.(Voir tableaux 9-10-11-12-15)

Quelques principes de base au sujet de l'organisation, notamment ceux allégués par J. Mélèse et Pedler servent de ligne de conduite tout au cours de cet exercice d'applicabilité. J. Mélèse alléguait qu'en fait, penser à l'entreprise en tant que système, c'est la considérer comme un tout, composée de multiples parties interconnectées, mais qui poursuit des objectifs globaux souvent contradictoires avec ceux de l'univers dans lequel il est plongé; c'est aussi reconnaître que les struc-

tures formelles sont une description insuffisante, car de nombreux processus d'échange et d'interaction peut ou peuvent formuler,animer et faire vivre l'organisme.(1)

Aussi faut-il se rappeler que les connections entre les éléments tout comme les liaisons entre les blocs ont une importance primordiale. (2)

Pedler abonde dans le même sens lorsqu'il affirme que l'organisation n'est plus une entité monolitique, qu'elle représente une coalition de groupes d'intérêts et de forces. (3) Comme dans toute organisation, tout système, souvent les groupes ne poursuivent pas les mêmes objectifs et de fait, cette situation crée des difficultés d'entente, lesquelles ne se résolvent pas toujours aisément. Ne serait-ce que faire ressortir le fait de l'autorité exercée par la hiérarchie, fait objet de preuve.

7.1 Les éléments du modèle de Pedler intégrés au contexte de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec

---

(1) MELESE, J. (1968) La gestion par les systèmes, essai de phrasologie, Edition,Hommes et techniques.

(2) IBID

(3) PEDLER, Mike, Négociation skills training, tiré de la revue Journal of European, industrial training, Vol, 1, nos 4-5-6-; Vol 2, no 1, 1977-1978 - 18 pages

Le processus de négociation selon Mike Pedler se divise en trois grandes phases, lesquelles se résument comme suit: dans un premier temps Pedler traite de la négociation dans un contexte de longue durée, dans un second temps, il est question de la négociation: processus-activités et choix du comportement alors que la troisième phase traite des facteurs sous-jacents à la détermination des comportements dans le processus de négociation.

L'exercice d'applicabilité qui suit, décortiquera chacune des phases du modèle conceptuel et en expliquera chacune des composantes. Celles-ci seront intégrées à la réalité organisationnelle.

7.1.1 Les phases du processus de négociation

Le modèle conceptuel de Pedler se décortique en trois grandes phases principales:

7.1.1.1 Première phase du processus: La négociation dans le contexte d'une relation de longue durée

La première phase du processus de négociation décrit la situation de la négociation dans le contexte d'une relation de longue durée: (tableau 9). Cette première phase du processus comprend les éléments suivants: l'historique et antécédents, le conflit, l'épisode de la négociation et la répercussion.

Ainsi donc à l'aide du tableau 9, nous pouvons visualiser le séquentiel relié aux divers éléments du processus de négociation dans un contexte de longue durée et nous pouvons supposer que la négociation collective suit toujours le même déroulement temporel. C'est pourquoi il est important tout au cours du processus de maintenir une relation durable et de confiance entre les principaux intervenants, ceci ne signifiant pas pour autant, que les rapports qu'entretiennent les individus deviennent

TABLEAU 9. SCHEMA DE LA NEGOCIATION: (la négociation dans le contexte d'une relation de longue durée.)

HISTORIQUE ET ANTECEDENTS	CONFLIT → ACTUEL	EPISODE DE LA → NEGOCIATION	REPERCUSSION
↓	↓	↓	↓
Résultats des négociations antérieures.	problème à régler et désaccords	objectifs stratégies arguments tactiques comportement accord.	Apport de la négociation à l'histoire, à la jurisprudence et à la relation.

NOTE: Ce tableau laisse supposer que la négociation collective suit toujours le même déroulement temporel. En effet comme les négociations antérieures créent des précédents, nous faisons donc référence aux données historiques dont nous devons tenir compte dans le déroulement de tout le processus même si le contexte situationnel, voire socio-économique, est différent de la situation qui prévalait antérieurement.

SOURCE: PEDLER, Mike, Negotiation Skills Training, tiré de la revue Journal of European Industrial Training, Vol. 1, nos 4-5-6-, 1977-1978.

amicaux, mais bien au contraire deviennent plutôt une force et une capacité de s'entendre, de communiquer, de se comprendre, de travailler ensemble.

En suivant le déroulement que propose Pedler (tableau 9), voyons comment chaque élément se définit et comment il se juxtapose au contexte organisationnel de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec.(Voir tableau 10)

La description des éléments de la négociation dans une relation de longue durée selon le modèle.

a) L'historique et les antécédents.

L'historique et les antécédents génèrent certaines formes et certains modes de fonctionnement.

TABLEAU 10. TABLEAU SYNTHESE: La réalité organisationnelle et les éléments de la 1ère phase du processus de négociation.

MODELE CONCEPTUEL			
HISTORIQUE ET ANTECEDENTS ↓ Résultats des négociations antérieures	CONFLIT ACTUEL ↓ problèmes à régler et désaccords	EPISODE DE NEGOCIATION ↓ objectifs stratégies arguments tactiques comportement accord	REPERCUSSION ↓ Apport de la négociation à l'histoire, à la jurisprudence et à la relation.
REALITE ORGANISATIONNELLE: F.C.S.C.Q			
HISTORIQUE ET ANTECEDENTS ↓ Depuis 1967, la Fédération représente officiellement les Commissions Scolaires en matière de relations de travail sur le plan national. (nég-ant)1967-1982	CONFLIT ACTUEL ↓ Dégagement des tendances lourdes au moyen d'enquêtes, rencontres, sondages auprès des gestionnaires visés. (D.G.) (D.P.)	EPISODE DE LA NEGOCIATION ↓ - identification d'objectifs de la Fédération en matière de relations de travail. - élaboration des stratégies, tactiques. Fédération et représentants des Commissions Scolaires. (D.G.)(D.P.)	REPERCUSSION. ↓ - signature de la convention collective moyen par lequel les employeurs et les employés pourront discuter de leurs droits et devoirs. - adoption par les gestionnaires des divers mécanismes de discussion et de règlements de situations conflictuelles.

Ce schéma laisse supposer que la négociation collective suit toujours le même déroulement temporel. En effet, les négociations antérieures créent des précédents, trace une voie préparatoire dans la conduite des futures négociations.

SOURCE: PEDLER, Mike: Negotiation Skills Training, tiré de la revue Journal of European Industrial Training, Vol. 1, nos 4-5-6-, 1977-1978

lesquels influencent l'orientation des éventuels processus de négociation collective. En effet, les négociations antérieures créent des précédents qui s'y rattachent et ceux-ci influencent le déroulement des négociations actuelles, en traçant une voie préparatoire dans la conduite des futures négociations.

b)Conflit actuel: (problèmes à régler et désaccords)

Il s'agit à cette étape-ci pour les parties en cause d'identifier la nature du problème à régler. Comme nous l'avons déjà mentionné antétieurement, le "conflit" implique un désaccord et une nécessité de règlement de la situation ce qui suppose pour les parties négociantes d'arriver à un "compromis", à une "entente".

c)Episode de la négociation:

L'épisode du processus de négociation comprend différents éléments à savoir: les objectifs, les stratégies, les arguments, les tactiques, les comportements et l'accord.

Il devient impérieux pour les parties négociantes de définir clairement les objectifs qu'elles entendent atteindre en matière de négociation.

Chacune d'elles les déterminent au moment du déroulement du processus de négociation. Les stratégies déployées par les parties pour la réalisation des objectifs peuvent être de type général, c'est-à-dire centrées sur le contenu, alors que d'autres

stratégies seront orientées davantage sur la forme. Les stratégies employées devront être suffisamment souples pour permettre le déroulement du processus de négociation et une entente raisonnable entre les parties.

D'autre part, l'argumentation constitue un moyen par lequel chacune des parties fera valoir la position et l'importance des tendances lourdes qui feront l'objet de négociation. Au cours du processus de négociation, les parties négocient avec leur personnalité respective et aucune des parties ne doit être subjuguée par l'autre. Ceci signifie que chacun doit posséder la qualité de tolérer l'autre négociante sur le plan intégral, c'est-à-dire en tant qu'entité qui défend un intérêt pour lequel

l'autre partie ne partage pas tout à fait son avis.

La préparation de la négociation est un art. Aussi, est-il extrêmement important pour les parties de considérer le pouvoir de négociation dont elles disposent et qu'elles sachent choisir les tactiques appropriées à la situation. Chacune d'elles, tout compte-fait doit prendre en considération les déclarations et les propositions fournies au départ, tout aussi bien, qu'elle doit tenir compte du style de personnalité des négociateurs eu égard à leurs points forts et faibles.

Pedler s'est servi de la terminologie utilisée par Walter et McKersie pour décrire les comportements pouvant être observés au cours du déroulement du processus de négociation.

Ils décrivent plusieurs types de comportements qui peuvent être adoptes par les négociateurs allant depuis "l'accomodation" à la "fuite", deux comportements qui constituent les limites logiques du continuum.

d)Répercussion: (apport de la négociation à l'histoire à la jurisprudence et à la relation).

Lorsque la ronde des négociations se déroule et qu'elle prend fin, ceci ne signifie pas que le processus de négociation comme tel, soit terminé puisqu'il s'inscrit sur un continuum-temps. L'accumulation de données effectuées au cours du processus constituent l'information à partir de laquelle sera élaborée un ensemble de normes et de règles qui serviront de ligne de conduite dans la gestion du quotidien au niveau organisationnel. Les résultats

de certains accords détermineront les règles du jeu à respecter par les gestionnaires impliqués en matière de relations de travail, en ce sens, elles auront fait l'objet d'ententes particulières alors que dans d'autres cas, la jurisprudence dictera le comportement à adopter par ces derniers eu égard à l'objet de discussion.

Le résultat final qui résulte du processus de négociation est la production de la convention collective. C'est à partir de cet instrument que les employeurs et employés trancheront les éléments de litige en matière de relations de travail, survenant dans leur milieu.

- La réalité organisationnelle de la Fédération eu égard aux éléments du modèle de la première phase du processus de négociation.

La réalité organisationnelle de la Fédération est intégrée aux éléments de la 1ère phase du processus de négociation et présentée au tableau 10.

a) Historique et antécédents: (résultats des négociations antérieures.)

Aspect organisationnel: Depuis 1967, la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec a connu, à titre de représentant officiel des commissions scolaires Catholiques du Québec, diverses épisodes du processus de négocaition sur le plan national. Chacune de ces épisodes a eu son histoire et ses caractéristiques particulières. Les résultats cumulés de celles-ci constituent pour la Fédération une banque de données importantes, lesquelles servent de point de référence au cours du déroulement du processus de négociation.

Celles-ci permettent aux négociateurs de prévoir les effets possibles des négociations et d'effectuer les ajustements qui s'imposent, s'il y a lieu.

b) Conflit actuel, problème à régler:

La Fédération décèle à l'aide des gestionnaires, les directeurs généraux et les directeurs du personnel, les tendances lourdes pouvant faire l'objet non seulement d'un dépôt d'intention mais de volonté patronale d'être négociées, de même qu'élabore après enquêtes, sondages, questionnaires, rencontres auprès de ces derniers, les différents choix des éléments de négociation comme tel. La compilation des résultats servent à esquisser un profil des tendances lourdes qui font l'objet des préoccupations des gestionnaires et qui feront l'objet de négociation.

c) Episode de la négociation:
(objectifs, stratégies, arguments, tactiques, comportement, accord)

La Fédération fixe ses objectifs en matière de négociation, à partir des besoins exprimés par ses mandataires. La responsabilité qu'elle détient de défendre les intérêts de ses membres dans ce secteur constitue le but général duquel découle les objectifs spécifiques à savoir: favoriser l'amélioration de la gestion de chacune des organisations locales au moyen de la convention collective négociée. Compte tenu du climat, de l'atmosphère, les tendances lourdes de la Fédération ne sont pas toujours clairement exprimées à la partie opposée. Certaines fois, celles-ci se dessinent au moment même du déroulement du processus de négociation. Le dérou-

lement du processus de négociation doit aboutir à la signature d'une convention collective, laquelle deviendra un instrument de travail à la disposition tant des employeurs que des employés. Défendant au départ des intérêts différents, les négociateurs de la Fédération auront à développer des attitudes (savoir-être) et des habiletés (savoir-faire) en matière de négociation, lesquelles leur permettront malgré ce fait, de s'entendre, de composer et de travailler dans une organisation structurée où chacun y voit partie de ses intérêts satisfaits. Toutefois, "l'interprétation" divergente de certaines données par l'une ou l'autre des parties sera source de "conflit" et pourra faire l'objet de litige devant être résolu par une tierce partie(arbitre). Dans les négociations

collectives, les parties négocient en effet autant sur le fond que sur la procédure susceptibles de règlementer par la suite leurs relations spécifiques.(1)

d)Répercussion: (apport de la négociation à l'histoire, à la jurisprudence et à la relation.)

La jurisprudence devient un instrument de travail, un guide, mis à la disposition des gestionnaires pour les aider à solutionner certaines situations problématiques qui se présentent dans les milieux de travail. Aussi faut-il que les gestionnaires des Commissions Scolaires (directeurs généraux et directeurs du personnel) en connaissent l'existence, en comprennent la substance pour être en mesure de l'utiliser judicieusement.

---

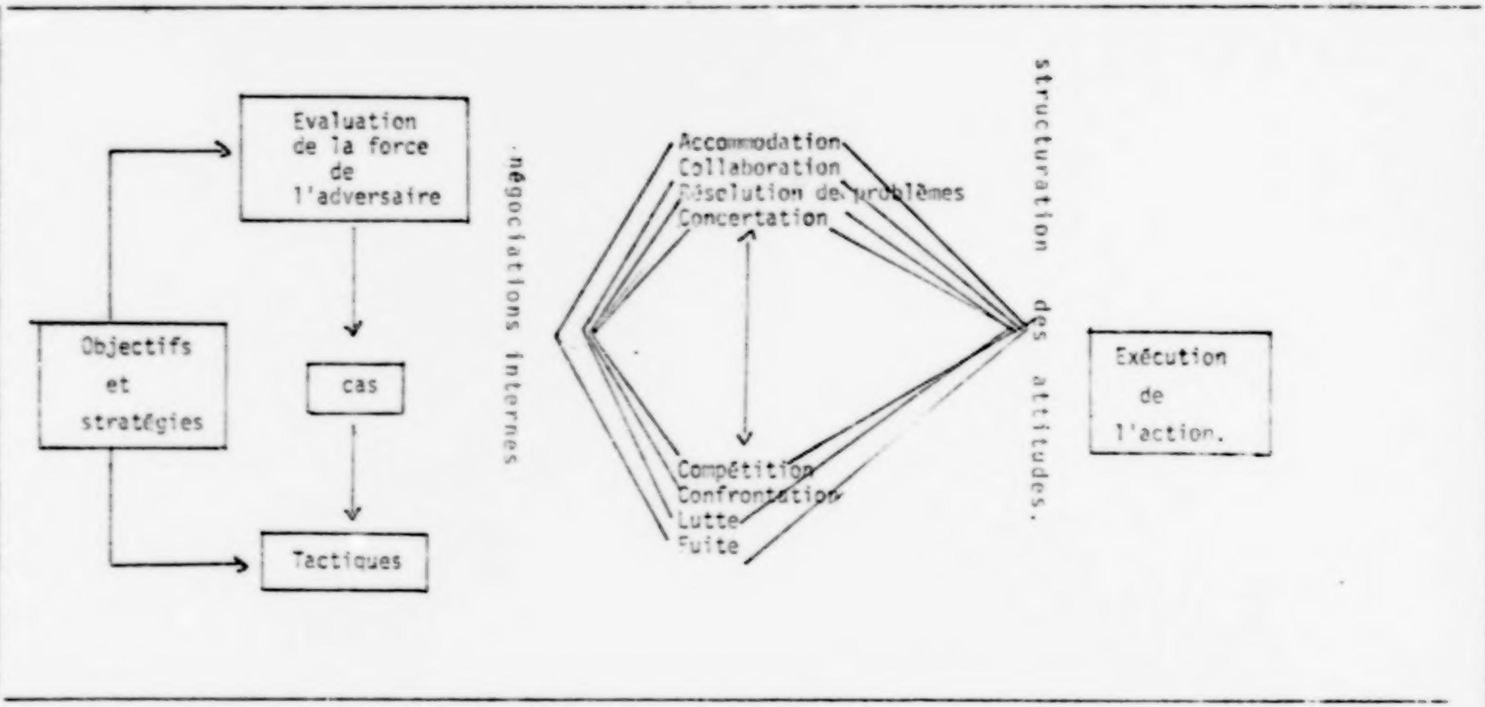
(1) FLANDERS, Allen , Eléments pour une théorie de la négociation collective, Sociologie du travail, (1968), 10 (1), janvier-mars.

7.1.1.2 La deuxième phase du processus: la négociation: Processus activités et choix du comportement.

La deuxième phase du processus de négociation décrit le processus, les activités et le choix du comportement à adopter en matière de négociation. Cette phase du processus de négociation se divise en trois séquences à savoir: les négociations internes, constituées par les préliminaires du processus de négociation, la structuration des attitudes, composée des comportements liés au processus de négociation et l'exécution de l'action durant le processus de négociation. (tableau 11)

La présentation des séquences de la négociation: processus, activités et choix du comportement selon le modèle.

TABLEAU 11. SCHEMA DE LA NEGOCIATION: (processus, activités, choix du comportement).



SOURCE: PEDLER, Mike, Negotiation Skills Training, tiré de la revue Journal of European Industrial Training, Vol, 1, nos 4-5-6-, 1977-1978.

a) Les négociations internes:

Le préliminaire du processus de négociation se caractérise par la détermination des objectifs et des stratégies, étape qui doit précéder tout engagement dans le processus comme tel. Les objectifs se relient à l'évaluation de la force de l'adversaire, alors que les stratégies vont de pair avec les tactiques qui seront employées eu égard au conflit qui fera l'objet de la discussion. Les éléments: objectifs et stratégies, évaluation de la force de l'adversaire et tactiques sont structurées en fonction du "cas" à l'étude. Le rassemblement de ces éléments constitue ce que l'on peut appeler les négociations internes.

Les négociations internes permettent

d'établir un consensus sur des objectifs définis par chacune des parties. C'est à cette séquence du processus, que les parties doivent tenir compte de l'historique de la négociation et des répercussions à long terme qui y sont reliées. En plus de maintenir une relation avec leur vis-à-vis, les équipes de négociations ou le négociateur doivent aussi tenir compte de leurs relations avec leurs commettants.

b)La structuration des attitudes:

La deuxième séquence de cette phase est caractérisée par des comportements qui sont liés à la négociation collective et qui visent à établir les modèles de relation voulus entre les parties. Pedler, dans son modèle conceptuel présente deux aspects possibles pouvant se retrouver dans un processus de négociation à savoir, la confronta-

tation et la concertation. Par définition "la confrontation" est habituellement considérée comme étant la principale activité des négociations de travail. Elle se définit comme étant la lutte à enjeu fixe que chaque partie livre pour assurer la suprématie et le maintien de certains droits, alors que le "concertation" signifie la volonté des parties à mettre en commun leurs efforts d'en arriver à une solution de problème, donc voit à la réalisation des objectifs qui ne sont pas en conflit direct avec ceux de l'autre partie. Cette dynamique n'est pas nécessairement simple en soi et nécessite que l'équipe membre ou participante à la négociation comprenne tous les rouages et tous les aspects qu'impliquent le déroulement du processus en terme de comportement. Dans le tableau 11 sont rassemblés les comportements les plus fréquemment remarqués au moment du processus de négociation.

Les comportements énumérés vont de "l'accomodation", attitude où une partie cède aux exigences de l'autre, à la "fuite", où les parties cherchent plutôt à s'éviter probablement parce que leur relation est trop faible pour résister au conflit. Ces deux "comportements" constituent les limites logiques du continuum. Les autres comportements relatés dans ce schéma forment aussi un continuum entre la coopération et le conflit. Les termes "concertation" et "confrontation" sont utilisés pour identifier les deux pôles permanents de la négociation. D'autres comportements peuvent s'ajouter à cette liste, ceci s'expliquant par la non "stéréotypie" des comportements des individus en matière de négociation.

Un négociateur pourrait toutefois aborder chaque négociation comme une négociation de confrontation.

En fait, ce sont les orientations et les attentes de chacun des opposants qui détermineront en partie la nature des comportements au cours du processus de négociation.

L'ensemble des comportements décrits s'inscrivent dans le cadre de la "structuration des attitudes" et le fait de cette interrelation de comportements place le négociateur devant un dilemne et un choix constant.

c) L'exécution de l'action du processus de négociation

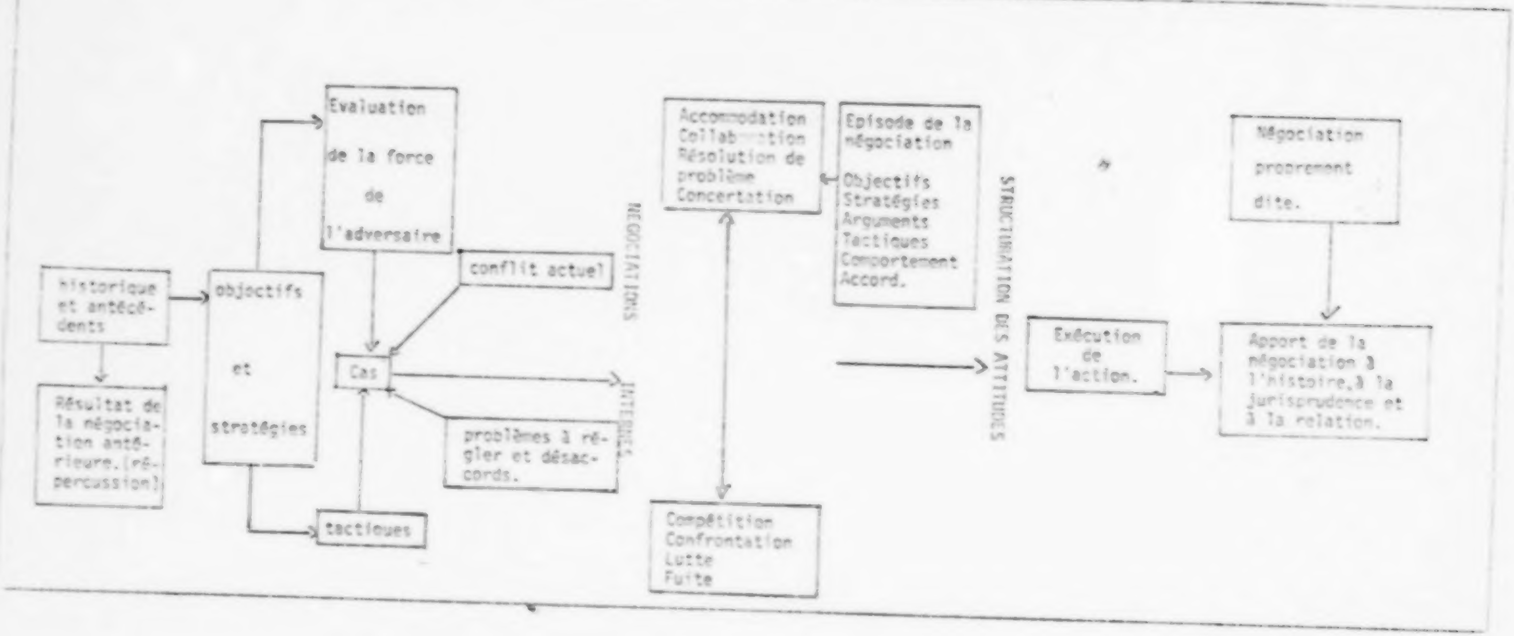
Les éléments de la séquence "1", "négociations internes" ajoutés aux éléments de la séquence "2", "structuration des attitudes" conduisent à l'exécution de l'action soit la réalisation de la négociation proprement dite. (tableau 11)

Le tableau 12, intégration des phases I et II du processus de négociation à savoir: schéma de négociation: la négociation dans le contexte de longue durée et schéma de la négociation: processus, activités et choix du comportement, nous démontre l'interrelation de chacun des éléments dans le déroulement du processus de négociation.

- La réalité organisationnelle eu égard aux éléments du modèle de la deuxième phase du processus de négociation

En ce qui concerne l'intégration des éléments de la réalité organisationnelle aux éléments de la deuxième phase du processus de négociation, il n'y a pas lieu de reprendre la description et la définition de tous les éléments que nous avons décrits à partir du modèle, puisque ceux-ci

TABLEAU 12: INTEGRATION DES PHASES DU PROCESSUS DE NEGOCIATION: PHASE I: Shéma de la négociation: La négociation dans une relation de longue durée
PHASE II: Schéma de la négociation: Processus, activités, choix du comportement



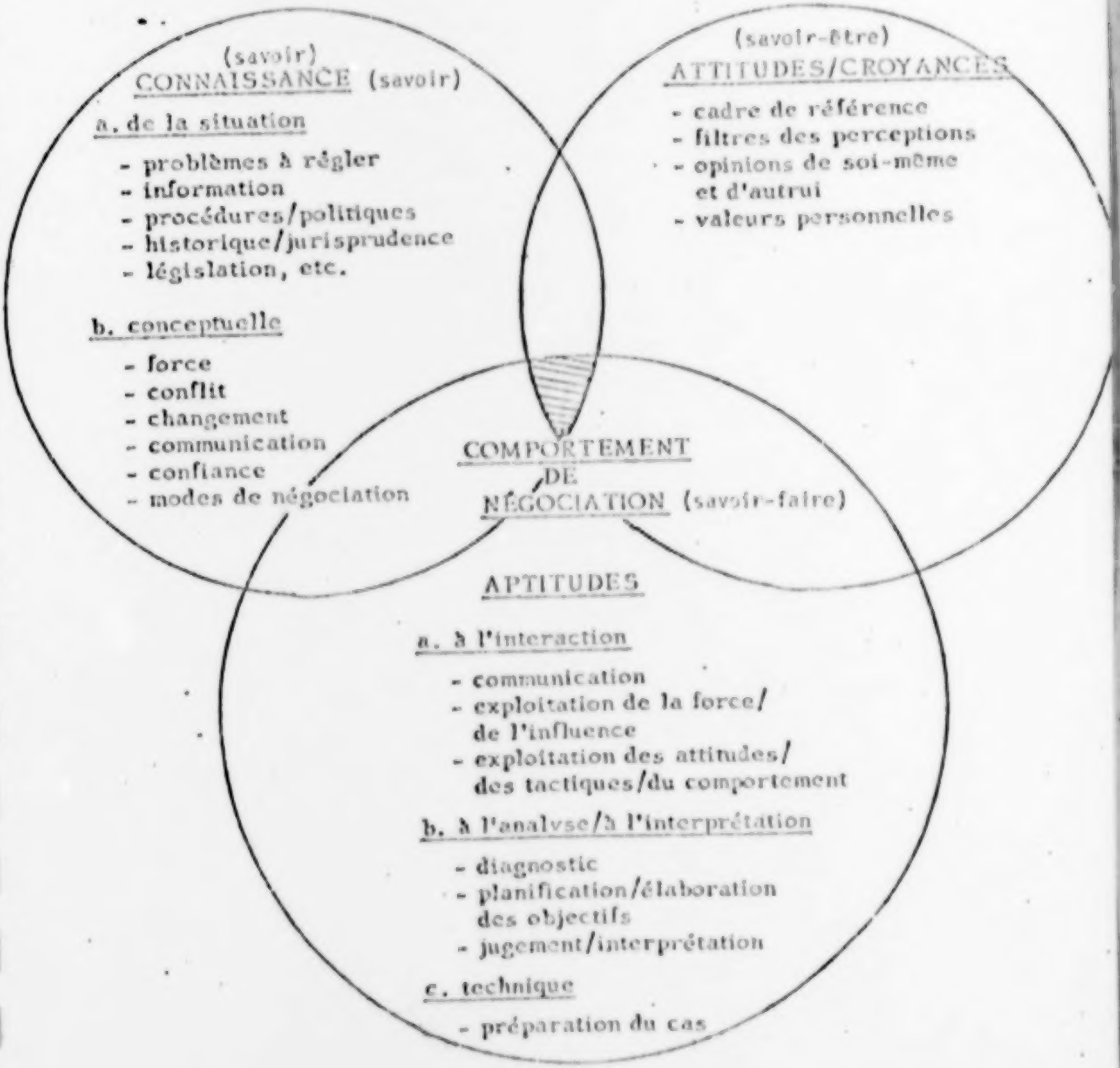
furent discutés lors de l'exposé de la 1ère phase du processus de négociation et d'autre part, du fait qu'il est difficile de déterminer à priori pour la Fédération de convenir des comportements à adopter lors du déroulement du processus de négociation, ceci se décidant au moment même du déroulement du processus. Cette situation s'explique par le fait que dans une situation relationnelle les comportements de l'une des parties conditionnent les comportements de l'autre.

7.1.1.3 La troisième phase du processus: Les facteurs sous-jacents à la détermination du comportement dans le processus de négociation

La troisième phase du processus de négociation décrit les facteurs

FIGURE 1: SCHEMA DE LA NEGOCIATION

Les facteurs sous-jacents à la détermination du comportement.



SOURCES: PEDLER, Mike, Negociation Skills Training, part 1, Journal of European Industrial training

sous-jacents à la détermination du comportement dans le processus de négociation. La figure 1 démontre quelques-uns des nombreux facteurs, parfois très complexes, sous-jacents à la détermination de ce que nous appelons les comportements de négociation.

Ces facteurs qui constituent les composantes du comportement sont présentés en trois groupes interreliés à savoir: la connaissance (savoir), les attitudes (savoir-être) et les comportements (savoir-faire) de la négociation. Pour le gestionnaire, la maîtrise de ces trois composantes constituent un atout important dans l'atteinte des objectifs fixés en matière de relations de travail. Ces facteurs sont intimement interreliés les uns aux autres. La figure 1 nous démontre non seulement l'interrelation qui existe

entre ces groupes de facteurs, mais met en relief leur perméabilité, celle-ci s'expliquant par la présence des éléments de chaque groupe dans tous les sous-groupes.

Comme nous avons déjà décrit dans les deux phases précédentes du processus de négociation les principaux éléments de savoir, savoir-être, savoir-faire du processus, une répétition de ces notions devient impertinente. Comme nous avons pu le constater à l'aide de la figure 1, Mike Pedler insiste non seulement sur la nécessité du "savoir" en matière de négociation, mais sur l'importance du "savoir-être" et du "savoir-faire", le savoir s'expliquant par la connaissance des faits, des données et des paramètres globaux qui constituent la démarche du processus de négociation, le savoir-être s'expliquant par les

attitudes que le négociateur adopte au cours du même apport, alors que le savoir faire se définissant comme étant l'ensemble des habiletés que doit posséder le négociateur pour mener à bien son mandat.

- La réalité organisationnelle eu égard aux éléments du modèle de la troisième phase du processus de négociation.

Le tableau 15 sert de guide dans l'explication et la compréhension de la troisième phase du processus et met en lumière les éléments des facteurs sous-jacents à la détermination du comportement à ceux de la réalité organisationnelle. D'autre part, et ce afin d'être plus explicite, ont été incorporées dans cette même phase les aptitudes requises, les connaissances et les informations nécessaires que doivent

TABLEAU 15. L'INTEGRATION DES ELEMENTS DE LA PHASE 111 DU PROCESSUS DE NEGOCIATION: LES FACTEURS SOUS-JACENTS A LA DETERMINATION DU COMPORTEMENT A LA REALITE ORGANISATIONNELLE

Eléments de la phase 111 du processus de négociation Facteurs sous-jacents à la détermination du comportement.	FEDERATION	APTITUDES REQUISES.	CONNAISSANCE ET INFORMATIONS REQUISES.
1- CONNAISSANCE: a) de la situation. - problèmes à régler - information - procédés politiques - législation - histoire/jurisprudence	Lorsque le processus de négociation (période active) est engagé, la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec, procède à la création des équipes de négociation, prévoit les mécanismes de collectes de données et de retour de l'information. Elle détermine les objectifs à atteindre en cours de processus, revise les données des négociations antérieures afin d'évaluer et prévoir dans une certaine mesure, les mécanismes qu'elle aura à employer pour faire valoir ses droits. La Fédération recueille ses informations auprès des directeurs généraux et directeurs de personnel, de manière à déterminer les tendances lourdes, les priorités des litiges ou égard au contexte situationnel. - rédige un texte en concordance avec les priorités à négocier.	- aptitude à identifier les problèmes. - aptitude à déterminer la nature du conflit. - aptitude à déterminer avec l'autre partie, quels sont les objectifs de concertation, (c'est-à-dire de coopération, et quels sont les objectifs de confrontation (c'est-à-dire de compétence.)	- connaître les systèmes politiques, et judiciaires. - connaître la marge de manoeuvre possible pour l'entreprise eu égard, à titre d'exemple aux conditions salariales. - connaître les conditions de travail locales. - connaître les techniques de collecte de l'information. - connaître les questions en litige. - posséder l'information nécessaire relativement aux questions à débattre.

TABLEAU 15. L'INTEGRATION DES ELEMENTS DE LA PHASE III DU PROCESSUS DE NEGOCIATION: LES FACTEURS SOUS-JACENTS A LA DETERMINATION DU COMPORTEMENT A LA REALITE ORGANISATIONNELLE

Eléments de la phase III du processus de négociation Facteurs sous-jacents à la détermination du comportement.	FEDERATION	APTITUDES REQUISES.	CONNAISSANCE ET INFORMATIONS REQUISES.
b) conceptuelle: - force - conflit - changement - communication - confiance. - mode de négociation.	L'équipe des négociations, le directeur du programme et ses membres planifient selon les données recueillies, les objectifs à atteindre et les stratégies à développer pour le déroulement du processus.	- aptitude à choisir la stratégie appropriée. Par exemple, soit accentuer les divergences entre les parties (compétition, ou encore concentrer les efforts sur la réalisation des objectifs communs (coopération). - pouvoir vérifier si les questions débattues ont été bien comprises, acceptées et si elles font l'objet d'accords. - pouvoir rédiger un texte de convention et des règlements acceptables pour les deux parties. - pouvoir établir une méthode de suivi, de révision et d'évaluation.	- connaitre la valeur de sa propre force. - connaitre les stratégies de résolution de conflit. - connaitre les étapes de la négociation et l'importance du rituel. - connaitre les solutions acceptables pour les deux parties. - connaitre les procédés d'écriture et les antécédents. - connaitre les effets de la négociation sur une relation de longue durée.
2-ATTITUDES/CROYANCES. - cadres de référence. - filtres de perception. - opinions de soi-même et d'autrui. - valeurs personnelles.	L'équipe de négociation représentant la Fédération selon le déroulement des négociations, adopte les attitudes qu'elle croit les plus adéquates au moment propice en déterminant les comportements opportuns. Elle réclame la défense des droits et pouvoirs qu'elle estime lui revenir.	- être conscient de son propre style et de son propre comportement. - être conscient du style du partenaire et de son comportement.	-connaitre ses contraintes et celles de son partenaire. - posséder l'information nécessaire relativement aux questions à débattre. - connaitre les effets du stress, des conflits, et des situations ambigues sur soi-même et sur son partenaire.

TABLEAU 16: L'INTEGRATION DES ELEMENTS DE LA PHASE 111 DU PROCESSUS DE NEGOCIATION: LES FACTEURS SOUS-JACENTS A LA DETERMINATION DU COMPORTEMENT A LA REALITE ORGANISATIONNELLE

Eléments de la phase 111 du processus de négociation Facteurs sous-jacents à la détermination du comportement.	FEDERATION	APTITUDES REQUISES.	CONNAISSANCE ET INFORMATIONS REQUISES.
3- APTITUDES A L'INTERACTION: a) communication exploitation de la force exploitation de l'influence Exploitation des attitudes, des tactiques, du comportement.	La Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec collige des données, lesquelles sont comptabilisées à partir d'une compilation d'appels, de consultations d'entrevues, des résultats de sondage, questionnaires, enquêtes remplies par les directeurs généraux et les directeurs du personnel des commissions scolaires. Pour arriver à obtenir ces données la F.C.S.C.Q. doit maintenir avec ses membres une communication directe ouverte laquelle permet à l'information nécessaire à l'identification des tendances lourdes et à la détermination d'objectifs spécifiques en matière de négociation de véhiculer sans contorsion. Ces données recueillies permettent à la Fédération d'évaluer sa propre force et de déterminer les stratégies et les tactiques qu'elle emploiera au moment de la négociation.	- aptitude à planifier chaque élément séparément (plutôt que l'ensemble du déroulement. (c'est-à-dire de manière que le règlement d'une question n'influe pas sur le règlement de la question suivante. - aptitude à conserver suffisamment de souplesse et d'ambiguité pour pouvoir réagir, voire maintenir l'orientation fixée. - habileté à identifier tous les recours possibles dans une situation donnée. - aptitude à communiquer, habileté à utiliser des procédés d'influence. Par exemple: pouvoir s'exprimer, écouter, interroger, persuader, résister, établir la confiance, synthétiser, etc....	- savoir moduler les impressions, i.e. connaître les effets que peut avoir l'aménagement physique de la salle ou la disposition des fauteuils sur les participants de même que sur la structuration de leurs attitudes et de leur comportement. Il devient impossible de décrire quelles attitudes sont alors employées car si certaines sont prévisibles, la majeure partie d'entre elles sont indéfinissables, à l'avance compte-tenu du caractère imprévu du déroulement des diverses activités et des attitudes employées par les opposants. C'est ainsi que l'on constate à quel point il est important de mandater des négociateurs doués d'une capacité d'agir rapidement sans se laisser guider par lestress circonstanciel des négociateurs capables de distinguer l'essentiel du superflu.

TABLEAU 15. L'INTEGRATION DES ELEMENTS DE LA PHASE III DU PROCESSUS DE NEGOCIATION: LES FACTEURS SOUS-JACENTS A LA DETERMINATION DU COMPORTEMENT A LA REALITE ORGANISATIONNELLE

Eléments de la phase III du processus de négociation. Facteurs sous-jacents à la détermination du comportement.	FEDERATION	APTITUDES REQUISES.	CONNAISSANCE ET INFORMATIONS REQUISES.
b) à l'analyse de l'interprétation: - du diagnostic, - planification /élaboration des objectifs. - jugement/ interprétation.	Les résultats des négociations antérieures servent de cadre de référence en matière de négociation plus spécifiquement eu égard de la jurisprudence. Ils permettent à la F.C.S.C.Q. de formuler certaines hypothèses en matière de négociation et développer des mécanismes qui leur permettront d'éviter les situations jugées "gênantes" lors du déroulement des négociations antérieures.	- aptitude à maintenir le concensus au sein de son propre groupe de même qu'entre les négociateurs et leurs commettants. - aptitude à trouver un moyen terme entre la position de fermeté exigée par les membres de son propre groupe et l'attitude de souplesse exigée par le partenaire. - aptitude à provoquer une confrontation et à recourir à d'autres modes de résolution de conflit, entre autres aux techniques et solution de problèmes. - capacité de pouvoir ajourner ou suspendre les séances. - aptitudes à analyser et à juger, c'est à-dire pouvoir comprendre une interrelation complexe entre divers facteurs et en venir à une solution en tenant compte des valeurs de toutes les personnes touchées par la décision que l'on doit prendre. - habileté à mettre l'expérience à profit - aptitude à accepter lesrevers et à les surmonter.	- savoir utiliser des moyens de communication non exclusivement verbal mais non verbal. - connaître les effets des différents styles de négociation. - connaître l'utilité de l'ajournement - connaître les dangers de la distorsion des faits et les obstacles que doit surmonter l'objectivité.

posséder les gestionnaires impliqués pour la réalisation du processus de négociation.

Même si plusieurs des éléments furent décrits antérieurement, les éléments tels que la communication, la confiance, la stratégie de résolution de conflit, méritent une attention particulière puisqu'ils sont constamment présents dans le déroulement du processus de négociation.

Tout au long du déroulement du processus de négociation, il doit exister un certain niveau de confiance et une capacité de communication sans quoi le processus de négociation ne pourrait suivre son cours. Ces éléments sont donc des conditions préalables importantes à toute négociation.

a) La communication: Par bonne communication on entend ici non seulement l'échange matériel du message mais l'écoute, la compréhension et l'acceptation du message. Dans ce sens, le processus de communication a une grande similitude avec le processus d'influence: si le récepteur accepte le message, il subit l'influence de l'émetteur. Si la communication est une forme d'influence, si écouter quelqu'un c'est d'être influencé par lui on peut s'expliquer, pourquoi tant de messages ne sont pas entendus. L'amélioration des communications exige donc que l'on perde sa peur et sa méfiance à l'égard de l'usage du pouvoir, qu'on apprenne à traiter avec le pouvoir et à s'en servir. Le tableau 13 décrit et démontre les problèmes

TABLEAU 13: DESCRIPTION ET PROBLÈMES DU PROCESSUS DE COMMUNICATION ET D'INFLUENCE

	Problèmes
A transmet un message à B	- A vise-t-il des objectifs clairs ? - A a-t-il choisi le bon mode de communication ? - A a-t-il choisi le bon code ? (Qui va entendre, dans quelles circonstances, quels effets non recherchés peuvent être produits ?) - Le style et le contenu du message sont-ils clairs ?
↓ B porte attention au message	- B entend-il le message (Concentre-t-il son attention sur le message ou est-il en train d'élaborer sa réponse, de formuler une question ou d'organiser sa fin de semaine, etc.)
↓ B comprend le message	- Comment B entend-il le message ? Quelles attitudes, quels antécédents ou quelles conditions évoquent : - a) le contenu du message ? b) le style du message ? c) A lui-même ? - B comprend-il bien le message ? (Le langage, les conséquences et les attentes ont-ils été exposés à la satisfaction de B ?)
↓ B accepte le message	- B acceptera-t-il le message ? (Se soumet-il simplement ou intériorise-t-il le message ?) - Dans quelle mesure A est-il digne de crédibilité ? - B a-t-il confiance en A ?

SOURCE: PEDLER, Mike, Négociation skills training, Tiré de la revue Journal of European Industrial training, vol. 1 nos 4-5-6-vol. 2 no 1, 1977, 1978, 18p.

du processus de communication et d'influence.

b) La confiance: la confiance peut se définir comme étant l'espérance ferme ou l'assurance de celui qui s' 'fend que l'autre fera une chose commune. La confiance est essentielle au programme d'influence et de négociation. Si elle est absente, aucune entente n'est possible, car l'accord nécessite un engagement à l'égard du comportement à venir.

c) Les stratégies de résolution de conflit: Les stratégies employées pour résoudre les conflits entre les individus et les groupes sont variés. Dans un ouvrage inspiré des travaux de Robert Blake (1), Jamieson et Thomas (2) ont regroupé les stratégies sous cinq grands modes de résolution de conflit. (Voir tableau 14)

---

(1) BLAKE, R.R. et Mouton, J.S., The Managerial Grid, Gulf publishing company, 1964.

(2) JAMIESON, D.W. et Thomas K.W., Power ans conflict in the student Teacher Relationship, Journal of applied Behavioural Science, Vol. 10, no 3, 1974.

Une brève description des éléments du tableau en favorisera la compréhension.

- la compétition (approche déterminée et non coopérative)

COMPETITION: la compétition suppose un affrontement obéissant à la loi du plus fort. Son issue dépend uniquement de la force et du pouvoir des opposants; il n'y a qu'un seul gagnant. Les approches de compétition aboutissent généralement à la victoire d'une partie au détriment de l'autre,et sont par conséquent très peu favorables à l'établissement de relations de longue durée.

- la collaboration (approche déterminée et coopérative)

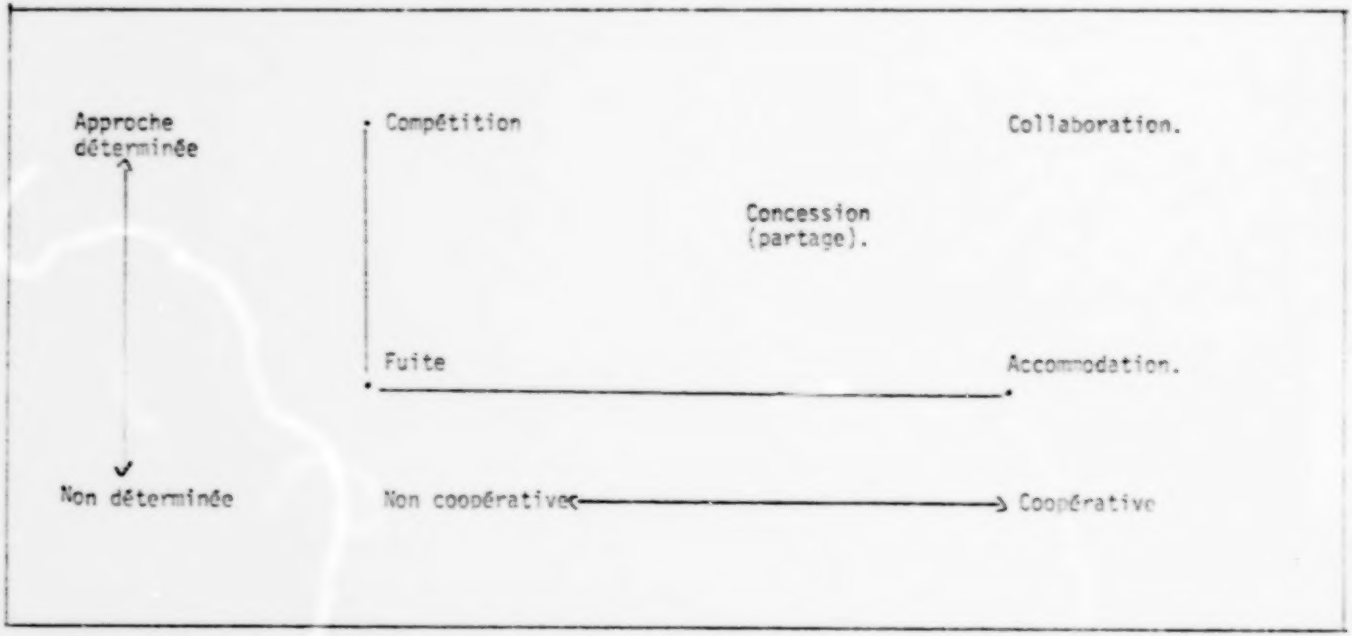
COLLABORATION: la collaboration semble

l'approche idéale pour la résolution d'un conflit, bien qu'elle exige de meilleures aptitudes, une plus grande confiance, un meilleur équilibre des forces et plus de créativité que les autres approches. En fait, elle correspond beaucoup plus à une mise en commun des efforts pour résoudre un problème collectif qu'à une négociation. En ce sens, elle correspond peut-être à la vision qu'avaient les Webb de la consultation conjointe. Le conflit y est traité non pas comme une opposition d'objectifs, mais plutôt comme un obstacle que les parties doivent surmonter ensemble.

- La fuite (approche non déterminée et non coopérative)

FUITE: On peut difficilement considérer la fuite comme une stratégie de résolution de conflit. Toutefois, elle fait partie de nos réactions face

TABLEAU 14. MODES DE RESOLUTION DE CONFLIT.



NOTE: Ce tableau fait ressortir les deux approches fondamentales du comportement de négociation: non déterminée c. déterminée; non coopérative c. coopérative. Ces deux approches permettent d'évaluer la proportion des efforts consacrés par les partenaires à la satisfaction de leurs propres objectifs, d'une part, et à la réalisation des objectifs de l'adversaire, d'autre part. La grille illustre cinq grands modes de résolution de conflit.

aux situations conflictuelles et constitue probablement un comportement très courant. L'inconvénient de la fuite, c'est qu'elle ne règle pas le conflit et qu'elle oblige le "fuyard" à modifier sa façon d'être ou à adapter son comportement de manière à contourner le malaise créé par la situation de conflit. En règle générale, la fuite engendre le mécontentement de l'individu ou de la partie et conduit à diverses réactions telles que le désengagement, l'aliénation, le sentiment d'impuissance, etc. La fuite face aux situations conflictuelles a aussi pour effet d'accroître la rigidité mentale de l'individu qui se traduit par un attachement anormal au statu quo et par une résistance au changement et qui tend généralement à étouffer sa créativité et son épanouissement.

- L'accomodation (approche non déterminée et coopérative)

<u>L'ACCOMODATION:</u> L'accomodation correspond aux comportements des parties qui cherchent à satisfaire à tout prix les exigences de leur adversaire et qui attachent habituellement peu d'intérêt à la réalité de leurs propres objectifs. Semblable à la stratégie "d'apaisement", chère aux politiciens, l'accomodation est surtout utilisée par les parties qui ont peu de pouvoir ou qui se perçoivent comme des parties de faible pouvoir.

- La concession (moyen terme entre les deux aspects)

<u>LA CONCESSION</u>: La concession (partage) est une stratégie de résolution de conflit fondée sur le principe du donnant, donnant. Elle correspond

probablement à l'image qu'on se fait habituellement d'une négociation. Elle est surtout utilisée dans les relations de longue durée par des parties qui ont des objectifs divergents, mais dont le rapport de force est à peu près équilibré. Le succès de cette stratégie dépend de la mesure dans laquelle les parties jugent le partage.

7.1.2 L'applicabilité du modèle de Pedler à la réalité organisationnelle

Après avoir fait une description et une analyse des éléments du modèle conceptuel de Pedler, en quoi celui-ci est-il applicable à la réalité organisationnelle? Plusieurs motifs répondent à cette interrogation, notemment, le fait que les éléments que comprend le modèle se retrouvent sous plusieurs critères de référence dans la grille d'analyse, lesquels tradui-

sent les éléments de la réalité organisationnelle de la Fédération, notamment le critère essentiel: modèle trilatéral. D'autre part, par la schématisation de son modèle, Pedler permet aux gestionnaires d'identifier chacune des phases importantes du processus de négociation sur le plan théorique et de les comparer aux activités que les gestionnaires réalisent dans leur milieu en matière de négociation. L'effort de schématisation et d'analyse que Pedler fait du processus permet à tout gestionaire impliqué dans les négociations de calquer dans une juste mesure le comportement à adopter aux diverses phases du processus et de mieux comprendre l'ampleur du rôle qu'ils ont à jouer à l'intérieur de celles-ci, de même que de conscientiser les connaissances, les habiletés et aptitudes qu'ils

auront à développer afin d'être plus performants en matière de négociation, et d'identifier les prérequis qui leur seront essentiels d'obtenir pour une participation accrue.

Comme nous l'avons souligné dans un chapitre précédent, la Fédération s'est fixé comme objectif d'accroître la participation de ses membres au processus et nous avons stipulé que la participation était tributaire d'une information et d'une formation spécifiques en matière de négociation. A la lumière de l'analyse du modèle de Pedler, non seulement le modèle devient un instrument pédagogique par lequel les gestionnaires pourront développer un meilleur savoir, savoir-être et savoir-faire en matière de négociation mais fournit des balises néces-

saires qui guideront les gestionnaires dans leurs interventions en matière de négociation.

8. CONCLUSION

CONCLUSION

L'évolution politique et administrative de la bureaucratie et son expansion dans le domaine de l'éducation est un facteur qui a, non seulement contribué au développement du processus de négociation collective comme tel, mais qui a également suscité des modifications d'attitudes et de comportements au niveau des gestionnaires des Commissions Scolaire Catholiques du Québec en matière de relations de travail.

Après avoir fait l'étude de différents modèles conceptuels de négociation collective, notamment ceux que nous ont présentés Chamberlain, Pondy, Pedler, Webb et Gottschalk, nous avons pu constater que les recherches qui ont été effectuées dans ce sens sont considérables et qu'elles ont fourni au monde du travail des données qui servent de cadre de référence en matière de négociation.

L'objectif que nous poursuivions par ce projet était d'identifier un modèle de négociation collective qui favoriserait la participation des gestionnaires au processus de négociation.

L'analyse comparative des différents modèles conceptuels s'est effectuée à partir d'une grilled'analyse multi-critères de

Weber et Hébert. Ces critères ont constitué le cadre de référence dans le choix du modèle conceptuel à appliquer à la réalité organisationnelle. Le modèle conceptuel de Pedler est celui qui a le mieux répondu aux critères de référence. Il permet de conjuguer les éléments théorico-pratiques qu'il véhicule au contexte organisationnel de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec. Pedler souligne les différentes phases du processus de négociation et précise les notions que les gestionnaires doivent posséder tant sur le plan cognitif (savoir), affectif (savoir-être) que psychomoteur (habiletés) afin d'atteindre une plus grande efficacité dans la gestion de leur organisation,et de s'acquitter de leur rôle et responsabilité respectifs en matière de négociation.

Comme Pedler le souligne,l'information, la formation, l'acquisition de nouvelles attitudes et habiletés sont intimement reliées au phénomène de la participation dans un processus de négociation. Pedler facilite aux gestionnaires la compréhension du cheminement, des rôles que ceux-ci doivent jouer dans le processus de négociation.

Le modèle de Pedler est non seulement un modèle conceptuel théorique mais constitue un instrument pédagogique aidant au développement d'un meilleur savoir, savoir-être et savoir-faire, lesquels suscitent une participation accrue,

dynamique et intensifient le sens de la collaboration, le sens du "prendre part" des gestionnaires impliqués dans le processus de négociation.

9. LES RECOMMANDATIONS

LES RECOMMANDATIONS

Les recommandations portent principalement sur deux grands thèmes soit l'information et la formation, lesquelles sont intimement reliées à la négociation. Les recommandations sont inspirées d'une part, du modèle de Pedler et ont été élaborées à partir des objectifs que la Fédération s'est fixé en matière de négociation notamment, d'accroître la participation des gestionnaires impliqués au programme de négociation.

Le besoin pour les gestionnaires impliqués, soit le directeur général et le directeur du personnel d'une commission scolaire, d'être mieuxpréparés à jouer leur rôle respectif dans leur organisation en matière de gestion, constitue l'axe de nos recommandations.

Les recommandations sont de type général et spécifique, c'est-à-dire qu'elles s'adressent soit à toute l'organisation (Fédération et Commissions scolaires), soit aux gestionnaires des commissions scolaires. Ce fait s'explique par la spécificité des rôles que chacun joue dans le processus de négociation.

LA FORMULATION DES RECOMMANDATIONS

- L'INFORMATION

L'acquisition et le partage de l'information est une condition "sine qua non" de la réussite des négociations et suscite la "participation des gestionnaires" au processus: ainsi il est recommandé:

Recommandation 1:

- Que la Fédération se dote d'une politique d'information en matière de négociation.

Pour se faire, la Fédération devra construire un réseau d'information verticale et horizontale entre le C.P.N.C.C. et les commissions scolaires.

La communication spécifique en matière de négociation devra être règlementée par l'élaboration de normes et de procédures lesquelles seront connues des personnes concernées.

La Fédération devra s'assurer que les communications spécifiques en matière de négociation véhiculent du C.P.N.C.C.

aux commissions scolaires rapidement, simplement, c'est-à-dire dans un largage adapté qu'il soit verbal ou écrit.

Bien que l'information constitue un élément important dans le déroulement du processus de négociation, il convient cependant de ne pas perdre de vue l'aspect confidentiel que revêtent certaines données par rapport à la négociation. Sous ce rapport, il faudrait que la Fédération établisse clairement face aux commissions scolaires, que certains renseignements ne peuvent être divulgués pour des raisons de stratégie, par exemple. Il est certain que le choix des contenus et des temps d'information constitue un élément important dans la conduite et le succès de la négociation. Il convient donc de le traiter avec toute l'attention qu'il requiert.

L'information a certes son importance, et l'accès accru à l'information est un facteur positif susceptible d'améliorer la communication, la confiance, l'influence et la résolution des problèmes.

- LA FORMATION

Recommandation 2:

Afin de permettre aux gestionnaires impliqués (Directeur général, directeur du personnel) d'être plus participatifs, plus performants en matière de relations de travail, il est recommandé:

- Que la Fédération mette sur pied un programme de formation spécifique en matière de négociation.

Ce programme de formation spécifique s'adresserait aux directeurs généraux et directeurs du personnel et aurait pour buts:

1) De susciter l'intérêt des gestionnaires à une participation active, dynamique, au programme de négociation initiant leur savoir, leur savoir-être et leur savoir-faire en matière de négociation.

2) Atteindre un meilleur niveau de performance et une plus grande autonomie en tant que gestionnaire ayant la responsabilité d'administrer leur organisation, selon les normes et règles en vigueur.

Comme la Fédération des Commissions Scolaires a un nombre considérable de gestionnaires impliqués dans le processus de

Afin de permettre aux gestionnaires impliqués (Directeur général, directeur du personnel) d'être plus participatifs, plus performants en matière de relations de travail, il est recommandé:

- Que la Fédération mette sur pied un programme de formation spécifique en matière de négociation.

Ce programme de formation spécifique s'adresserait aux directeurs généraux et directeurs du personnel et aurait pour buts:

1) De susciter l'intérêt des gestionnaires à une participation active, dynamique, au programme de négociation initiant leur savoir, leur savoir-être et leur savoir-faire en matière de négociation.

2) Atteindre un meilleur niveau de performance et une plus grande autonomie en tant que gestionnaire ayant la responsabilité d'administrer leur organisation, selon les normes et règles en vigueur.

Comme la Fédération des Commissions Scolaires a un nombre considérable de gestionnaires impliqués dans le processus de

négociation et que ceux-ci sont répartis sur tout le territoire du Québec, il faudrait que la Fédération songe à former des agents multiplicateurs répartis sur tout le territoire, lesquels pourraient servir d'intermédiaires-formateurs entre la Fédération et les commissions scolaires en matière de formation en relations de travail. Ces activités de formation pourraient être supervisées par les permanents de la Fédération.

La Fédération devra élaborer des instruments de travail didactiques, lesquels pourraient être mis à la disposition des gestionnaires. Ces instruments pourraient être de conception simple et accessibles à tous.

A titre d'exemple, la Fédération pourrait:

- Elaborer un programme de formation en matière de relations de travail. Ce programme, offert aux gestionnaires impliqués dans le processus de négociation, pourrait se donner par correspondance. Le contenu pourrait couvrir à titre d'exemple, les thèmes suivants:
    - la définition de la négociation;
    - les phases du processus de négociation;
    - les rôles des différents intervenants.

- Elaborer et diffuser un bulletin traitant des cas de jurisprudence. Ces cas de jurisprudence devraient être pris à partir du vécu à la Fédération, tout en respectant les règles de la confidentialité.

- Elaborer un manuel de cas et solutions de problèmes. Ce manuel servirait de guide aux gestionnaires impliqués dans la résolution de conflits en matière de relations de travail.

- D'autre part, la mise de solution de cas sur bandes vidéo, l'élaboration de diaporamas, pourraient être des supports pédagogiques valables à la formation continue des gestionnaires.

BIBLIOGRAPHIE

ASSEMBLEE NATIONALE DU QUEBEC, (1979), Loi modifiant le code du travail, (59) 31e législation, Ed. officiel du Québec.

BERNIER, J. (1969), L'Etat-Gouvernement et l'information du Public, tiré de "Le Public et l'information en relations du travail, Québec, Université Laval, p. 131-135.

CHAMBERLAIN, W. Neil, (1948), The Union Challenge to Management Control, Harper, New-York, p. 198.

CHAMBERLAIN, W. Neil, W. Huhn, James W., Collecting Bargaining, Book Company, 2e édition, New-York.

CHAMBERLAIN, W. Neil, (1951), Un guide d'action administrative à l'intérieur de l'entreprise, Ed. op. cit. p. 153, Dans la seconde édition, la formation est différente.

CHAMBERLAIN, W. Neil, Labor, McGraw-Hill, Londres, p. 228.

CRAVITZ, Madeleine, Méthodologie du questionnaire des sciences sociales.

DION, Gérard, Dictionnaire canadien des relations de travail.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC, (1967), Les zones de la Fédération, document 2051, dossier 109.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC, (1977), Proposition de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec pour une nouvelle approche des négociations collectives, document 7399, dossier 2/71139.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC, (octobre 1977), Proposition de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec à la Commission Martin, document 7399.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC, (octobre 1977), Constitution et règlements généraux adoptés par l'Assemblée générale.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC, (mai 1978), Rapport du comité de travail sur les négociations de 1979.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC, (novembre 1980), Les structures de la Fédération, son histoire.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC, (mai 1981), Processus de négociation. Evolution des négociations et prospective, Rapport soumis au conseil d'administration. Document 9543, dossier 1/2/217.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC, (octobre 1981), Les objectifs et orientations de la Fédération des Commissions Scolaires Catholiques du Québec pour 1981-1982. Document 9704, dossier 1/1/42.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC, La direction des relations de travail, commission permanente des relations de travail.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC, (octobre 1980), Les priorités et les plans d'action (1980-1981), document présenté par le bureau de direction au conseil d'administration. Document 921, dossier 1/3/80.

FEDERATION DES COMMISSIONS SCOLAIRES CATHOLIQUES DU QUEBEC, (novembre 1981), Canevas de discussion et de consultation, comité patronal de négociation des: Eléments de discussion locale, document 9754, dossier 3/3/42.

Eléments techniques, document 9754, dossier 3/2/42
Eléments de fond, document 9754, dossier 3/2/42

FLANDERS, Allan, (1965), What is wrong with the system, Industrial relation, Fabers, Londres, p. 10.

FLANDERS, Allan, (1968), Les aspects non économiques de la négociation collective, conséquences sociales, forces en présence, sources de conflits, Sociologie du travail.

FLANDERS, Allan, (1968), Eléments pour une théorie de la négociation collective. Sociologie du travail, 10 (1), janvier-mars.

GAGNON, Lysiane, (1980), La ronde des bureaucrates, la société blessée, collection tirée à part, département des Relations Industrielles, Université Laval, Québec, Canada.

GOTTSCHALK, A.W., Négociating Process, Lectures in code of personal Administration, Naylor R. and Torrington D. (eds), Giowes-Press.

GOTTSCHALK, A.W., Naylon, Racher and Torrington, Administration of Personal, Gower Press, 1974.

HARISSON, Frederick, (1966), Industrial Relations, Challenge and Responses, Ed. Toronto Press, p. 61.

HEBERT, Gérard, (1979), Les principes généraux de la négociation collective, tiré de FAPIQ, Ed. Université de Montréal, Ecole des relations industrielles, 16 pages.

HERZBERG, Fréderick, (1977) A la recherche des motivations perdues, Harvard L'Expansion, Harvard Bussiness Review, no. 6.

KORNHAUSER, A.A.R. Dubin and A. Ross, Industrial Conflict, McGraw Hill, 1954, p. 270-277.

KNIVERTON, B.H., (1975), Negociation, Training and Social Psychology, Industrial Relations Journal, Vol. 6, No: 3, p. 59-72.

LAFLAMME, Gilles, (1975), La négociation collective et les limites du négociable, Edition département des relations industrielles, Université Laval, 104 pages.

LALIBERTE, Raymond G., (1975-1979), Evaluation de la négociation collective, l'état, employeur et l'information du public, tiré de "Le public et l'information en relations de travail", publié par l'Université Laval à Québec.

LEISERSON, H. William, (1922), Constitutional Governement in American Industries. American Economic Review, Vo. 12, p. 61.

MAEIRER, R.H. and PAGE, L.H., Society. McMillan, New-York, p. 474.

MARSHALL, T.H., Sociology and the crossroad and other essaies, Hetnenan, Londres, 1963, p. 98.

MARTIN-BOUCHARD, (1979), Rapport. Les négociations dans le secteur public, Commission d'étude et de consultations sur la révision du régime des négociations collectives dans les secteurs public et para-public . Ed. Montréal, 198 pages.

MCCLELLAND, David, C. BURNHAM, David H., (1976), La grande source de motivation, c'est le pouvoir, Harvard Bussiness Review, vol. 54.

MELESE, J. (1968), La gestion par les systèmes, essai de praxologie, Ed. Hommes et techniques.

PARENTEAU, Roland, La créativité chez l'administrateur public, Travail présenté le 29 mars 1972, lors d'un séminaire sur l'administration, organisé par la S.C.A.J. section Québec. (Bibliographie).

PEDLER, Mike, Négociation "Skills Training", tiré de la revue Journal of European Industrial Training, vol. 1,nos 4-5-6-, Vol. 2, 1977-1978.

PONDY, L.R., Organisational Conflict: concepts and models, Extrait de Bennis, Warneres G. Management of Change and Conflict, 1972.

RECONNAISSANCE SYNDICALE EN ONTARIO, (1981), Etude des conflits de travail survenant lors de l'établissement des relations de négociations collectives. Approvisionnements et services Canada. Ed. Ottawa, 31 pages.

ROWE, W.F., Wage in Practice and Theory, Routledge, Londres, 1968, p. 156.

SAMER, H. Slichter, James, J., Healy and E. Robert Livernash, The Impact of Collective Bargaining and Management, Brookings Institution, (1960), Washington, p. 948.

SARTIER, Pierrettte, L'information en relations de travail et le public. Département des relations industrielles, Québec, Université Laval.

TANNENBAUM, Frank, A Philosophy of Labor, Kopk, New-York, (1952), p. 145.

SLICHTER, Summer, Union Policies and Industrial Management, Brookings, Institution, Washington, (1941), p. 1.

WALTON AND MCKERSIE, A behavior and Theory of Labor Negociation, Economics Landbook series, McGraw Hill, 1965, ch. 1.

WEBB, Sydney and Béatrice, The History of Trade System, Longmans, Londres, (1920), Ed. p. 1.

WEBB, Sydney and Béatrice, Industrial Democracy, o. cit. 1, p. 173.

WETTLANFER, J.J. Jorsth G. Mika Jackia, (déc. 1968), Les relations de travail au Canada, Rapport de l'équipe spécialisée en relations du travail, bureau du conseil privé. (bibliographie)

WEBER, Arnold, P., (1967), Challenger to Collective Bargaining, Extrait de Ulman, Lloyd, Ed. Practice Hall, Stability and Change in the structure of collective bargaining.

X0025457 8

DATE DE RETOUR

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION